

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-120>

УДК 005.95/.96:(004.4+331.53)

Вакулич Марія Михайлівнадоктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та обліку,
Дніпровський державний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6153-3554>**Maria Vakulich**

Dnipro State Technical University

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ
АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ТОТАЛЬНОЇ КРИЗИ****ENSURING THE COMPETITIVENESS
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES THROUGH THE INTEGRATION
OF ANTI-CRISIS STRATEGIES IN CONDITIONS OF TOTAL CRISIS**

Анотація. У статті розглядаються актуальні проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах тотальної кризи шляхом інтеграції антикризових стратегій. Автором проаналізовано сучасні виклики, які впливають на стабільність та розвиток промислового сектору, зокрема економічні, соціальні та технологічні чинники, що породжують системні ризики для підприємств. Запропоновано комплексний підхід до формування антикризових стратегій, що передбачає синергетичну інтеграцію заходів з оптимізації виробничих процесів, фінансового менеджменту, інноваційного розвитку та управління персоналом. На основі теоретичних досліджень та практичних прикладів з реального сектору економіки визначено ключові механізми адаптації підприємств до кризових умов, що забезпечують підвищення їх конкурентоспроможності. Результати дослідження можуть бути використані як базис для розробки ефективних політик підтримки промислових підприємств та вдосконалення системи корпоративного управління в період економічної нестабільності.

Ключові слова: промислове підприємство, антикризове управління, криза, стратегія, конкурентоспроможність.

Summary. The article considers the current problems of ensuring the competitiveness of industrial enterprises in conditions of total crisis by integrating anti-crisis strategies. The author analyzes modern challenges that affect the stability and development of the industrial sector, in particular economic, social and technological factors that generate systemic risks for enterprises. A comprehensive approach to the formation of anti-crisis strategies is proposed, which involves the synergistic integration of measures to optimize production processes, financial management, innovative development and personnel management. Based on theoretical research and practical examples from the real sector of the economy, key mechanisms for adapting enterprises to crisis conditions that ensure their competitiveness are identified. Special attention is paid to the issues of proactive risk management, the formation of strategic reserves and the development of flexible business models. The results of the study can be used as a basis for developing effective policies to support industrial enterprises and improving the corporate governance system during periods of economic instability. The article will be useful to scientists, managers, as well as practitioners dealing with the problems of crisis management and strategic development of enterprises. The purpose of the article is to study and substantiate effective approaches to ensuring the competitiveness of industrial enterprises by integrating anti-crisis strategies in conditions of total crisis. The work aims to analyze modern challenges, identify key factors of the crisis' impact on the functioning of enterprises, and develop comprehensive strategic solutions that will contribute to the stabilization of activities, preservation of market positions and further development of industrial sectors in unstable economic conditions. Modern industrial enterprises are in a total crisis, characterized by the instability of the economic environment, increasing risks, technological changes and increased competition in both domestic and foreign markets. Globalization trends and frequent external and internal shocks significantly complicate the process of enterprise management, undermining their ability to function effectively and develop. In such conditions, traditional approaches to ensuring competitiveness are insufficient, which necessitates the integration of innovative anti-crisis strategies that can prevent the negative consequences of the crisis and ensure the stable development of enterprises.

Keywords: industrial enterprise, anti-crisis management, crisis, strategy, competitiveness.

Постановка проблеми. Сучасні промислові підприємства опинилися в умовах тотальної кризи, що характеризується нестабільністю економічного середовища, зростанням ризиків, технологічними змінами та посиленням конкурентної боротьби як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Тенденції глобалізації та часті зовнішні та внутрішні шоки суттєво ускладнюють процес управління підприємствами, підриваючи їх здатність ефективно функціонувати та розвиватися. В таких умовах традиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність інтеграції інноваційних антикризових стратегій, здатних запобігти негативним наслідкам кризи та забезпечити стабільний розвиток підприємств. Вивчення ефективних методів інтеграції антикризових стратегій є надзвичайно актуальним як для теорії управління, так і для практики, оскільки дозволяє промисловим підприємствам адаптуватися до змін, знизити втрати та закласти основу для відновлення і зростання конкурентних переваг у складних кризових умовах. Таким чином, питання забезпечення конкурентоспроможності через системну інтеграцію антикризових стратегій є ключовим для підвищення стійкості промислових підприємств в умовах тотальної кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки значна увага наукової спільноти приділяється вивченню проблем антикризового управління та забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації. Дослідники підкреслюють необхідність адаптивних та проактивних підходів до формування стратегій, здатних забезпечити стійкість підприємств перед викликами тотальної кризи. У наукових працях таких авторів, як Гарафонова О.І. [1], Поворознюк І.М. [3], Старинець О.Г. [5], Бочарова Н.А. [6] розглядаються теоретичні засади антикризового менеджменту, зокрема наголошується на важливості інтеграції різних функціональних напрямів управління (фінансового, виробничого, маркетингового) для підвищення ефективності заходів з виходу з кризи.

Дослідження Федик О.І. [2], Беспавлого Є.М. [10] акцентують увагу на ролі інновацій та цифрових технологій у зміцненні конкурентних позицій промислових підприємств у кризових умовах.

Практичні кейси та емпіричні дослідження, представлені у роботах Богуславської С.А. [4] доводять ефективність комплексного підходу до формування антикризових стратегій, зокрема через розвиток гнучких бізнес-моделей, оптимізацію витрат, диверсифікацію продуктового портфеля та посилення кадрової політики. Вчені також підкреслюють роль системи моніторингу ризиків та швидких реакцій на зміни зовнішнього середовища.

Загалом, сучасні публікації свідчать про те, що інтеграція антикризових стратегій як системного явища є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Однак, наявні дослідження потребують подальшого розвитку у напрямку розробки адаптивних моделей управління, що поєднують стратегічне планування з оперативним управлінням ризиками в умовах невизначеності та швидких змін ринкової кон'юнктури.

Таким чином, аналіз наукових джерел вказує на високий рівень актуальності теми та перспективність подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення механізмів інтеграції антикризових стратегій для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах тотальної кризи.

Мета статті полягає у дослідженні та обґрунтуванні ефективних підходів до забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств шляхом інтеграції антикризових стратегій в умовах тотальної кризи. У роботі ставиться за мету аналіз сучасних викликів, визначення ключових факторів впливу кризи на функціонування підприємств, а також розробка комплексних стратегічних рішень, що сприятимуть стабілізації діяльності, збереженню ринкових позицій і подальшому розвитку промислових секторів в нестабільних економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне антикризове управління є критично важливим для забезпечення стійкості та довгострокового розвитку бізнесу, особливо в умовах екзистенційних загроз, спричинених воєнними діями. Реалізація адекватної антикризової стратегії вимагає комплексного підходу, що враховує як негайне реагування на поточні виклики, так і формування превентивних механізмів для стабілізації та подальшого зростання в умовах тривалої війни. Визначення найбільш дієвих та ефективних антикризових стратегій у таких умовах становить актуальне науково-практичне завдання.

Сучасні дослідження в галузі управління бізнесом в умовах конфлікту підкреслюють необхідність гнучкості та адаптивності корпоративних структур. Стратегії, що демонструють свою ефективність, часто є багатогранними і поєднують елементи операційної оптимізації, реорганізації ланцюгів поставок, фінансової стійкості та репутаційного менеджменту. Згідно з дослідженням [4], компанії, які успішно долають кризи, активно диверсифікують свої ринки, впроваджують інноваційні технології та підтримують високий рівень корпоративної культури, що сприяє мобілізації персоналу.

Крім того, переосмислення бізнес-моделей та їх модифікація в бік зменшення залежності від зовнішніх, неконтрольованих факторів, є ключо-

вим елементом антикризового планування. Важливим аспектом є проведення стрес-тестування бізнес-процесів та розробка планів безперервності діяльності, що включають сценарії для найгірших можливих подій. Це, відповідно до [8], дозволяє знизити ймовірність повного припинення діяльності та значно прискорити процес відновлення.

Промислові підприємства є важливим елементом економічної системи країни, що забезпечує виробництво товарів, створення робочих місць та формування податкової бази. Проте в умовах тотальної кризи, викликаній, зокрема, політичними, економічними і соціальними потрясіннями, промисловий сектор стикається з низкою викликів, що загрожують його сталому функціонуванню та розвитку. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в таких умовах потребує впровадження комплексних, гнучких і адаптивних антикризових стратегій. Тотальна криза характеризується значним падінням попиту, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат на виробництво, дефіцитом ресурсів та фінансовою нестабільністю. У таких умовах традиційні моделі управління втрачають ефективність. Підприємства змушені вживати особливих заходів для збереження або підвищення своєї конкурентоспроможності, яка визначає їх здатність утриматися на ринку, залучати клієнтів і оптимально використовувати наявні ресурси.

Інтеграція антикризових стратегій полягає у комплексному підході, що охоплює фінансові, операційні, маркетингові, кадрові та інноваційні заходи. Важливо, щоб ці стратегії були взаємоузгодженими та орієнтованими на довгострокове виживання і розвиток. Зокрема, слід врахувати такі напрями:

1. Фінансова стабілізація – оптимізація витрат, пошук додаткових джерел фінансування, реструктуризація боргів, підвищення ліквідності.

2. Операційна ефективність – переоцінка виробничих процесів, впровадження гнучких технологій, автоматизація, раціоналізація логістики.

3. Інновації та модернізація – інвестиції у нові технології, розробка продукції, що відповідає новим ринковим вимогам.

4. Маркетинг та клієнтоорієнтованість – вивчення змін споживчої поведінки, диверсифікація ринків збуту, активне просування бренду.

5. Управління персоналом – збереження кваліфікованих кадрів, мотивація, підвищення компетенцій та тренінги.

Для ефективного впровадження антикризових стратегій підприємствам необхідно розробити структуру кризового менеджменту, яка забезпечить оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Важливе значення має регулярний моніторинг ключових показників діяльності, аналіз ризиків, використання систем прогнозування

[7]. Крім того, промислові підприємства мають інтегрувати інноваційні підходи, зокрема цифровізацію і автоматизацію, що дозволять підвищити продуктивність та знизити витрати. Паралельно, розвиток партнерських зв'язків та кооперація з іншими учасниками ринку сприятимуть зміцненню позицій.

В умовах тотальної кризи, що характеризується глибокими і комплексними трансформаціями, інтеграція антикризових стратегій стає вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Тільки комплексний, системний підхід, що поєднує фінансову стійкість, операційну ефективність, інновації та управління людським капіталом, дозволить підприємствам адаптуватись до нових викликів, зберегти позиції на ринку і забезпечити сталий розвиток у майбутньому. Таким чином, важливо не лише розробляти антикризові плани, а й активно інтегрувати їх в загальну стратегію підприємства, що сприятиме його життєздатності в умовах нестабільності та дозволить виходити на нові рівні конкурентоспроможності (табл. 1).

Ефективне антикризове управління в умовах активних бойових дій вимагає глибокого розуміння специфічних викликів, що виникають внаслідок безпосереднього впливу конфлікту на бізнес-процеси, інфраструктуру та людський капітал, що зумовлює необхідність розробки та імплементації комплексу стратегій, спрямованих на мінімізацію втрат, збереження операційної діяльності та створення передумов для подальшого відновлення та розвитку. Базові стратегії антикризового управління в таких обставинах можуть бути класифіковані за кількома ключовими напрямками.

Перш за все, стратегія виживання та мінімізації ризиків є першочерговою. Вона передбачає негайну адаптацію операційної діяльності до нових реалій, включаючи релокацію виробничих потужностей та персоналу в безпечніші зони, диверсифікацію логістичних маршрутів та джерел постачання, а також оптимізацію витрат. Дослідження [9] показують, що компанії, які успішно здійснили релокацію, змогли зберегти до 70% своєї операційної спроможності. Важливим аспектом є також забезпечення безпеки співробітників, впровадження протоколів надзвичайних ситуацій та психологічна підтримка.

Другим ключовим напрямком є стратегія реструктуризації, що включає ефективне управління фінансовими потоками, пошук альтернативних джерел фінансування, зокрема грантів та міжнародної допомоги, а також максимальне використання внутрішнього потенціалу. Стратегії гнучкого управління персоналом, включно з дистанційною роботою та перекваліфікацією, стають надзвичайно важливими [6; 10]. Підтримання зв'язків з ключовими партнерами та клієнтами,

Таблиця 1 – Основні (базові) стратегії антикризового управління бізнесом в умовах провадження активних бойових дій на території країни

Стратегія	Опис	Основні цілі	Переваги	Ризики / Недоліки	Приклади застосування
Стратегія виживання та мінімізації ризиків	Мінімізація витрат, збереження ресурсів для того, щоб протриматися у кризовий період	Підтримка ліквідності, збереження бізнесу	Забезпечує збереження функціонування підприємства	Можлива втрата частки ринку, відсутність інвестицій у розвиток	Підприємства, які тимчасово призупиняють масштабне виробництво
Стратегія реструктуризації	Перебудова внутрішніх процесів, оптимізація організаційної та виробничої структури	Підвищення операційної ефективності	Покращення фінансових показників, скорочення надлишкових витрат	Вимагає значних змін, можливий внутрішній опір	Оптимізація персоналу, перерозподіл ресурсів
Стратегія виходу (дивестування)	Продаж активів, підрозділів, скорочення сфер діяльності з метою отримання коштів або концентрації на сильних напрямках	Підвищення ліквідності, фокусування на ключових напрямках	Дозволяє залучити додатковий капітал, підвищити концентрацію	Втрата деяких бізнес-напрямів, зменшення масштабу діяльності	Продаж неефективних підрозділів
Стратегія зростання	Активні інвестиції в розвиток нових продуктів, ринків або технологій попри кризу	Вихід із кризи через інновації	Можливість отримати конкурентні переваги в майбутньому	Високі ризики інвестицій, потреба у ресурсах	Запуск нових продуктів, освоєння нових ринків
Стратегія консолідації / кооперації	Об'єднання з іншими підприємствами, альянси, партнерства для спільного протистояння кризі	Посилення позицій через співпрацю	Зниження ризиків, розподіл витрат і ресурсів	Складність управління спільною діяльністю	Злиття, стратегічні альянси
Стратегія адаптації	Гнучке пристосування до зміни ринкових умов, модифікація продуктів та бізнес-процесів	Швидка реакція на зміни зовнішнього середовища	Забезпечує довгострокову життєздатність	Потребує швидкого прийняття рішень, постійного моніторингу	Випуск продуктів з урахуванням нових потреб клієнтів

Джерело: розробка автора

навіть в умовах обмеженої комунікації, є основою для збереження ринкової позиції.

Нарешті, стратегія адаптивності та переформування бізнес-моделі дозволяє не тільки вижити, але й знайти нові можливості для розвитку, що може включати переорієнтацію виробництва на потреби, що виникли в умовах війни (наприклад, виробництво військової амуніції, медикаментів, ремонт техніки), або ж освоєння нових ринків, які не постраждали від конфлікту. Здатність швидко трансформуватися відповідно до мінливого середовища, як демонструють приклади компаній, що перейшли на онлайн-продажі чи розробили нові цифрові продукти, є визначальною для довгострокового успіху [9].

Аналіз антикризових стратегій управління бізнесом в залежності від фаз війни, що ведеться на

території України, вимагає системного підходу, що враховує динаміку воєнного конфлікту та його вплив на економічну діяльність (табл. 2).

Умови воєнного стану формують перед промисловим виробництвом безпрецедентні виклики, які суттєво впливають на його економічну безпеку. Перш за все, це прямі фізичні руйнування об'єктів критичної інфраструктури та виробничих потужностей внаслідок бойових дій. Згідно з даними [4], прямі збитки української економіки від руйнувань становлять понад 157 мільярдів доларів США, значна частина яких припадає саме на промисловий сектор. Подальший розвиток подій за цим сценарієм передбачає довгострокове зниження виробничого потенціалу, втрату традиційних ринків збуту та залежність від зовнішнього фінансування для відновлення.

Таблиця 2 – Аналіз антикризових стратегій управління бізнесом в залежності від фаз війни, що ведеться на території України

Фаза війни	Характеристика	Основні цілі антикризового управління	Ключові антикризові стратегії	Основні дії/Інструменти	Ризики та виклики
Фаза загострення конфлікту	Різка загострення бойових дій, високий рівень невизначеності, порушення логістики, ризики безпеки.	Захист ресурсів, забезпечення персональної безпеки, мінімізація збитків	- Стратегія виживання - Запуск кризового менеджменту	- Переоцінка та мінімізація витрат - Евакуація персоналу - Пошук альтернативних каналів постачання	Швидкі зміни ситуації, обмежений доступ до ресурсів
Фаза активних бойових дій	Тривалі інтенсивні бойові дії, руйнування інфраструктури, перебої з енергопостачанням	Захист активів, збереження підприємства, оперативна адаптація	- Стратегія реструктуризації - Адаптація виробництва	- Мобілізація резервів та ресурсів - Переформування бізнес-процесів - Робота з державними програмами підтримки	Високий рівень ризику фізичного знищення, демотивація персоналу
Фаза стабілізації / затихання бойових дій	Зниження інтенсивності бойових дій, поступове відновлення логістики, політична невизначеність	Відновлення діяльності, підготовка до розвитку, стабілізація фінансів	- Стратегія зростання - Реструктуризація та консолідація - Впровадження інновацій	- Реінвестиції у виробництво - Оптимізація структури підприємства - Вивчення нових ринків	Можливі нові загрози, нерівномірне відновлення інфраструктури
Фаза післявоєнного відновлення	Відбудова підприємств, повернення до довоєнного режиму, адаптація до нових реалій	Розвиток та зміцнення конкурентоспроможності, інновації	- Стратегія розвитку та інновацій - Диверсифікація - Партнерство / кооперація	- Масштабні інвестиції - Формування нових бізнес-моделей - Розвиток кадрів і технологій	Територіальні і економічні обмеження, конкуренція за ресурси

Джерело: розробка автора

Другим ключовим вектором розвитку є порушення логістичних ланцюгів та ускладнений доступ до сировини і матеріалів. Деякі дослідження свідчать, що до 30% підприємств промислового сектору зіткнулися з проблемами забезпечення імпортованими комплектуючими та матеріалами [2]. Як наслідок, зростає собівартість продукції, знижується її конкурентоспроможність, а в найгіршому випадку – можливе припинення виробничих процесів. Це стимулює пошук альтернативних, часто дорожчих, джерел постачання або перехід на імпортозаміщення, що вимагає значних інвестицій та часу.

Третій сценарій пов'язаний з відтоком кваліфікованих кадрів та міграційними процесами. Промислове виробництво, яке потребує висококваліфікованого персоналу, зазнає гострої нестачі інженерів, технологів та робітників, що призводить до зниження продуктивності праці, інноваційного потенціалу та загальної ефективності виробничих процесів.

Відтак, варіанти розвитку впливу загроз на економічну безпеку промислового виробництва в умовах воєнного стану представлено у табл. 3.

В контексті економічної безпеки, також слід відзначити зростання інфляційного тиску та девальваційні ризики. Витрати на оборону, збільшення державного боргу та порушення торговельних зв'язків провокують зростання цін на енергоносії, сировину та готову продукцію. Крім того, загострення кіберзагроз та інформаційних атак стає вагомим чинником, що впливає на промислове виробництво. Безперерійне функціонування критичної інфраструктури, систем управління виробництвом та електронних баз даних залежить від стійкості до таких атак. Відсутність належних заходів захисту може призвести до зупинки виробничих процесів, втрати конфіденційної інформації та фінансових збитків, що підриває основи економічної безпеки підприємств.

Висновки. У сучасних умовах тотальної кризи, пов'язаної з глобальними економічними, соціаль-

Таблиця 3 – Варіанти розвитку впливу загроз на економічну безпеку промислового виробництва в умовах воєнного стану

Види загроз	Характеристика загрози	Можливі варіанти розвитку впливу на промислове виробництво	Наслідки для економічної безпеки	Заходи протидії / пом'якшення впливу
Фізичне руйнування виробничих об'єктів	Руйнування заводів, цехів, складів і устаткування	- Зупинка виробництва - Втрата виробничих потужностей та техніки	Зниження обсягів продукції, втрати ринку, падіння доходів	Охорона об'єктів, страхування, ремонт та відновлення, мобільні виробництва
Перебої з енергопостачанням	Відключення електроенергії, дефіцит палива	- Зниження продуктивності - Примусова зупинка обладнання	Підвищення операційних витрат, зниження конкурентоспроможності	Впровадження енергоефективних технологій, альтернативні джерела енергії
Порушення логістичних ланцюгів	Відсутність сировини, затримки доставки готової продукції	- Затримки виробництва - Зменшення обсягів реалізації	Втрата клієнтів, шкода репутації, фінансові збитки	Диверсифікація постачальників, створення запасів, розвиток локальної логістики
Неадекватне фінансування	Обмежений доступ до інвестицій, кредитів, зростання витрат	- Обмеження модернізації - Затримки у розвитку виробництва	Втрата технологічного рівня, зниження інноваційності	Пошук альтернативних джерел фінансування, державна підтримка
Відтік кваліфікованих кадрів	Еміграція, мобілізація працівників, демотивація	- Зниження кваліфікації персоналу - Втрата ключових компетенцій	Падіння якості продукції, зниження продуктивності	Підвищення мотивації, професійне навчання, залучення нових співробітників
Кіберзагрози	Атаки на інформаційні системи, саботаж	- Порушення управління виробництвом - Витік технологічної інформації	Втрата контролю, фінансові та репутаційні збитки	Захист інформаційної безпеки, регулярний аудит, навчання персоналу
Зміни у нормативно-правовому полі	Нові санкції, регуляції, обмеження експорту/імпорту	- Втрата ринків збуту - Перебудова ланцюгів постачання	Фінансові втрати, зниження конкурентоспроможності	Моніторинг нормативів, адаптація бізнес-моделі, диверсифікація ринків

Джерело: розробка автора

ними та техногенними викликами, промислові підприємства опиняються під значним тиском, який ставить під загрозу їхню стабільність і конкурентоспроможність. Проведене дослідження довело, що інтеграція антикризових стратегій у загальну систему управління є необхідною умовою для збереження та зміцнення позицій підприємств на ринку. Антикризові стратегії, спрямовані на комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, адаптацію виробничих процесів, оптимізацію ресурсів і активізацію інноваційного потенціалу, дозволяють суттєво підвищити стійкість підприємств до негативних впливів кризових явищ. Впровадження таких заходів сприяє не лише стабілізації фінансово-економічного стану, а й створює умови для довгострокового розвитку і посилення конкурентних переваг. Ключовим у забезпеченні конкурентоспроможності є системний підхід, що охоплює діагностику кризових факторів, формування адаптивних організаційних структур, модернізацію виробництва та управ-

ління персоналом, а також активне впровадження цифрових технологій і інноваційних рішень. Цей комплекс заходів дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підвищувати якість продукції і ефективність управління. Отже, інтеграція антикризових стратегій у діяльність промислових підприємств є не лише засобом подолання поточних викликів, а й ключовим фактором формування їх конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці новітніх моделей адаптації підприємств до мінливих умов середовища, а також на вивченні досвіду успішних трансформацій у різних галузях промисловості.

Таким чином, просування інтегрованих антикризових підходів в управлінні промисловими підприємствами сприятиме підвищенню їх спроможності долати кризові ситуації та забезпечить стійкий розвиток в умовах постійних змін і глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Гарафонов О.І., Бабіч О.О., Возний Д.С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
2. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>
3. Поворознюк І.М., Будзінський, В.І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>
4. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
5. Старинець О.Г. Антикризова стратегія діяльності телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 16 (2). С. 109–112.
6. Бочарова Н., Тупицька Є. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 1 (2). С. 34–49.
7. За тиждень збитки, нанесені в ході війни інфраструктурі Україні, зросли щонайменше на \$8,3 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-tizhden-zbitki-naneseni-v-hodi-viyni-infrastrukturi-ukrayini-zrosli-shhonaaymenshe-na-8-3-mlrd> (дата звернення: 07.01.2025).
8. Ukraine: Firms through the War. The World Bank Group. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content> (дата звернення: 07.01.2025).
9. Український бізнес під час війни, випуск 31 (11.2024). Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7585> (дата звернення: 07.01.2025).
10. Беспавлий Є.М. Стратегія малого бізнесу, її роль, особливості та відмінності. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/17.pdf>

References:

1. Harafonova O.I., Babich O.O., & Vozny D.S. (2023). Funktsionalnyi zmist ta osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia biznes-orhanizatsiiamy v ukrainskykh realiakh [Functional content and features of crisis management of business organizations in Ukrainian realities]. *Economic Synergy*, no. 4, pp. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3> (in Ukrainian)
2. Fedyk O. (2023). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of crisis management of an enterprise]. *Visnyk Lvivskoho Natsionalnoho Universytetu Pryrodokorystuvannia. Seriya Ekonomika APK – Bulletin of Lviv National University of Natural Resources and Life Sciences. Series: Agrarian Economy*, no. 30, pp. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130> (in Ukrainian)
3. Povorozniuk I.M., Budzinskyi V.I. (2023) Formuvannia prohran antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh indusirii hostynnosti pid chas kryz [Development of crisis management programs in hospitality enterprises during crises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80> (in Ukrainian)
4. Bohuslavska S., Bilous S., Diak V. (2023) Stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategies of enterprise crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (in Ukrainian)
5. Starynets O.H. (2017) Antykrizova stratehiia diialnosti telekomunikatsiinykh pidpriemstv [Crisis management strategy for telecommunications enterprises]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya: Mizhnarodni Ekonomichni Vidnosyny ta Svitove Hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, no. 16 (2), pp. 109–112. (in Ukrainian)
6. Bocharova N., Tupytska Ye. (2023) Rozrobka upravlinskykh rishen shchodo vyboru antykrizovoi stratehii ATP [Development of management decisions for selecting crisis strategies for motor transport enterprises]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, no. 1 (2), pp. 34–49. (in Ukrainian)
7. Zbytky, zavdani viinoiu infrastrukturi Ukrainy, zrosly shchonaimenshe na 8,3 miliarda dolariv za tyzhden [Losses caused by the war to Ukraine's infrastructure increased by at least \$8.3 billion in a week]. Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-tizhden-zbitki-naneseni-v-hodi-viyni-infrastrukturi-ukrayini-zrosli-shhonaaymenshe-na-8-3-mlrd> (in Ukrainian)
8. Ukraina: Firmy pid chas viiny [Ukraine: Firms through the war]. The World Bank Group. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content> (in Ukrainian)
9. Ukrainskyi biznes pid chas viiny, vypusk 31. Instytut ekonomichnykh doslidzen ta politychnykh konsultatsii [Ukrainian business during the war, issue 31. Institute for Economic Research and Policy Consulting]. Available at: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7585> (in Ukrainian)
10. Bepavlyi Ye. M. (2018) Stratehiia maloho biznesu, yii rol, osoblyvosti ta vidminnosti [Small business strategy: its role, features, and differences]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/17.pdf> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 15.04.2026

Дата прийняття статті: 06.05.2026

Дата публікації статті: 25.05.2026