

## СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ДЕВЕЛОПМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

**КОЗЛОВСЬКИЙ Дмитро Олександрович**

здобувач ступеня PhD, кафедра менеджменту,  
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана  
<https://orcid.org/0000-0003-2522-7917>  
e-mail: [x@lex.com.ua](mailto:x@lex.com.ua)

*Стаття присвячена актуальним питанням розвитку сучасних бізнес-організацій в умовах динамічності та нестабільності зовнішнього середовища. В межах дослідження доведено, що ефективний бізнес-девелопмент організації залежить від впливу зовнішніх чинників та внутрішніх можливостей (потенціалу) організації. Проведена класифікація чинників впливу дозволяє визначити пріоритетні фактори, що визначають стійкість бізнес-організації в умовах кризи. На основі комплексного дослідження сформовано стратегічно-важливі орієнтири та конкретні стратегії розвитку бізнесу організації. Виділено ключові стратегії антикризового розвитку бізнес-організації з урахуванням впливу кризоутворювальних чинників. Сформована авторська концепція стратегічних засад бізнес-девелопменту організації в умовах посилення екзистенційних загроз економічних систем, що передбачає збалансоване узгодження внутрішніх ресурсів підприємства із можливостями оточуючого середовища. Доведено, що кризові прояви виступають акселератором бізнес-трансформації бізнесу та дозволяють сформувати більшу стійку бізнес-модель розвитку організації. За умов розгортання кризових явищ стратегічний пріоритет має охоплювати наступні стратегії ефективного розвитку організації: стратегії розвитку та адаптації, диверсифікації діяльності (продуктового портфелю) організації, стратегії стабілізації та пристосування, інноваційно-креативні стратегії розвитку бізнес-організації.*

*Ключові слова: антикризовий розвиток, стратегія, бізнес-девелопмент організації, антикризове управління, стратегії розвитку, антикризова стратегія, проактивне управління, диверсифікація, криза, невизначеність, ризик.*

## STRATEGIC FOUNDATIONS OF THE ORGANIZATION'S BUSINESS DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF INCREASED EXISTENTIAL THREATS TO ECONOMIC SYSTEMS

**KOZLOVSKYI Dmytro**

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

*The article is devoted to topical issues of the development of modern business organizations in conditions of dynamism and instability of the external environment. Within the framework of the study, it was proved that the effective business development of the organization depends on the influence of external factors and the internal capabilities (potential) of the organization. The carried out classification of influencing factors allows determining the priority factors that determine the stability of a business organization in crisis conditions. On the basis of a comprehensive study, strategically important guidelines and specific strategies for the organization's business development were formed. The key strategies of anti-crisis development of the business organization are highlighted, taking into account the influence of crisis-forming factors. The author's concept of the strategic foundations of the business development of the organization in the conditions of increasing existential threats of economic systems, which involves a balanced coordination of the internal resources of the enterprise with the opportunities of the surrounding environment, has been formed. It has been proven that crisis manifestations act as an accelerator of business transformation and enable the formation of a larger sustainable business model for the development of the organization. Under the conditions of the deployment of crisis phenomena, the strategic priority should include the following strategies for the effective development of the organization: development and adaptation strategies, diversification of the organization's activities (product portfolio), stabilization and adaptation strategies, innovative and creative strategies for the development of business organizations.*

*Strategic anti-crisis development of a modern organization should include a set of measures aimed at preserving stability, stability, increasing business capitalization, minimizing risks and strengthening the competitive positions of enterprises in crisis situations.*

*In the course of the research, it was found that a significant gap in strategic anti-crisis management in business organizations of Ukraine is the lack of an analytical component, systematic business analysis, and a clear understanding of its tools. The process of anti-crisis strategic development should be based on an adaptive approach, taking into account the state of the organization itself and factors of the surrounding environment. Effective business development of the organization depends on the choice of optimal management solutions and strategic tools for overcoming crisis situations.*

*Key words: anti-crisis development, strategy, business development of the organization, anti-crisis management, development strategies, anti-crisis strategy, proactive management, diversification, crisis, uncertainty, risk.*

---

КОЗЛОВСЬКИЙ, Д. (2024). СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ДЕВЕЛОПМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ. *Development Service Industry Management*, (1), 202–209. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(29))

KOZLOVSKYI, D. (2024). STRATEGIC FOUNDATIONS OF THE ORGANIZATION'S BUSINESS DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF INCREASED EXISTENTIAL THREATS TO ECONOMIC SYSTEMS. *Development Service Industry Management*, (1), 202–209. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(29))

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Нестабільність економічної системи, загальна невизначеність зовнішнього середовища, посилення екзистенційних загроз в економіці, пандемія, наслідки Covid-19, військова агресія Росії проти України, неефективність менеджменту та інші проблеми призводять до порушення стабільності функціонування компаній, стагнації бізнесу, порушення стійкості та навіть банкрутства бізнес-організацій. Відповідно актуалізується парадигма стратегічного антикризового розвитку та розробка інструментарію подолання кризових проявів, спрямованих на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності діяльності бізнес-організацій. З'являється необхідність запровадження прогресивних стратегій антикризового управління, орієнтованих на вирішення проблем пов'язаних із виходом з кризового стану, усуненням факторів негативного впливу, ефективного реагування на кризові прояви як внутрішнього, так і зовнішнього бізнес-середовища.

Відтак, нестабільність макрооточення, динамічні умови сьогодення потребують розробки дієвих антикризових ризикоорієнтованих стратегічних концепцій, що дозволять забезпечити, ефективне використання ресурсів, стабільні конкурентні позиції, посилення антикризової спроможності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку. Національні бізнес-організації потребують кардинально нових підходів до побудови внутрішніх бізнес-процесів, стратегічно-орієнтованої управлінської моделі, що базується на попередженні криз та забезпеченні стійкості організації до параметрів зовнішнього середовища.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Теоретико-методологічні та практичні засади антикризового розвитку бізнес-організацій представлені в наукових доробках багатьох вчених та науковців. Зокрема, на увагу заслуговують надбання таких дослідників як: Ахновська І. О., Богуславська С.І. [3], Білоус С.П. [3], Василенко В.В., Гарафонова О.І. [1], Головач К. С., Гринчишин Я. М. [5], Давиденко Н. М., Захаренко Н.С., Зверук Л. А., Келеберда Т. В. [6], Карпенко О.А., Кулініч Т. В. [7], Лановська Г. І., Лігоненко Л.О., Лункіна І. Ю. [9], Луцик І.Б. [10], Маслак О.О. [11], Назарова Л.В., Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К., Скібіцький О. М., Терещенко О.О., Токмакова І.В. [12], Чернявський А., Шатайло О. А., Юринець О.В., Янковська Л. А. та ін. Проте, незважаючи на значну кількість праць з питань антикризового менеджменту, відкритим залишається питання ефективних інструментів саме антикризового стратегічного розвитку бізнес-організацій, особливо в умовах активних бойових дій та повномасштабної війни. В науковій думці відсутні напрацювання щодо шляхів досягнення трансформаційних змін за рахунок інструментів стратегічного менеджменту, деталізації стратегій антикризового розвитку для забезпечення ефективності бізнес-системи. Окрім того, існує низка проблем організаційно-стратегічного та практичного характеру, пов'язаних із недостатньо ефективним управлінням в умовах криз, потребують більш ґрунтовного наукового та практичного осмислення стратегічно орієнтовані інструменти подолання викликів та загроз в умовах невизначеності.

Таким чином, питання формування бізнес-стратегій розвитку організацій в сучасних умовах потребує додаткового вивчення, аналізу та корегування з урахуванням складності та динамічності умов функціонування бізнесу.

### **Формулювання цілей статті**

Метою даного дослідження – є вивчення антикризових стратегій розвитку бізнес-організацій в умовах невизначеності та ризиків. Реалізація мети наукової публікації потребує вирішення наступних завдань: виокремити наукові підходи до визначення сутності антикризового стратегічного бізнес-девелопменту організації в умовах нестабільності середовища, структурувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що чинять вплив на появу та розвиток кризових ситуацій, обґрунтувати стратегії антикризового розвитку бізнес-організації, що відповідають умовам оточуючого середовища.

### **Виклад основного матеріалу**

Архітектура зовнішнього середовища та нестабільність умов функціонування бізнесу за сучасних умов носять комплексний характер. Бізнес-девелопмент організації залежить від ефективності використання ресурсного потенціалу, якості системи менеджменту та визначається впливом факторів зовнішнього середовища. Досягнення цільових параметрів зростання бізнесу, прогресивний розвиток та його капіталізація неможливі без адаптації до сучасних реалій. Виникнення та інтенсивність прояву кризових явищ в діяльності

бізнес-організацій напряму залежить від сфери діяльності, рівня розвитку управлінської системи, галузевої приналежності, загальної політичної, економічної ситуації в країні, а також провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом бізнес-системи. В умовах невизначеності та турбулентності оточуючого середовища національним підприємствам важливо враховувати тенденції розвитку макросередовища, ретельно вивчати тенденції з метою формування ефективних стратегічних орієнтирів розвитку та планування власної діяльності. Особливої важливості це набуває за умов повномасштабної військової агресії. Війна суттєво позначилась на роботі українського бізнесу: багато компаній опинилися епіцентрі активних бойових дій та були вимушені евакуювати потужності та персонал у більш безпечні регіони або навіть припинили діяльність. Компанії, котрі територіально віддалені від лінії фронту також зіткнулися із негативним впливом у вигляді порушення логістичних ланцюгів, нестачею сировини, кадрових ресурсів тощо.

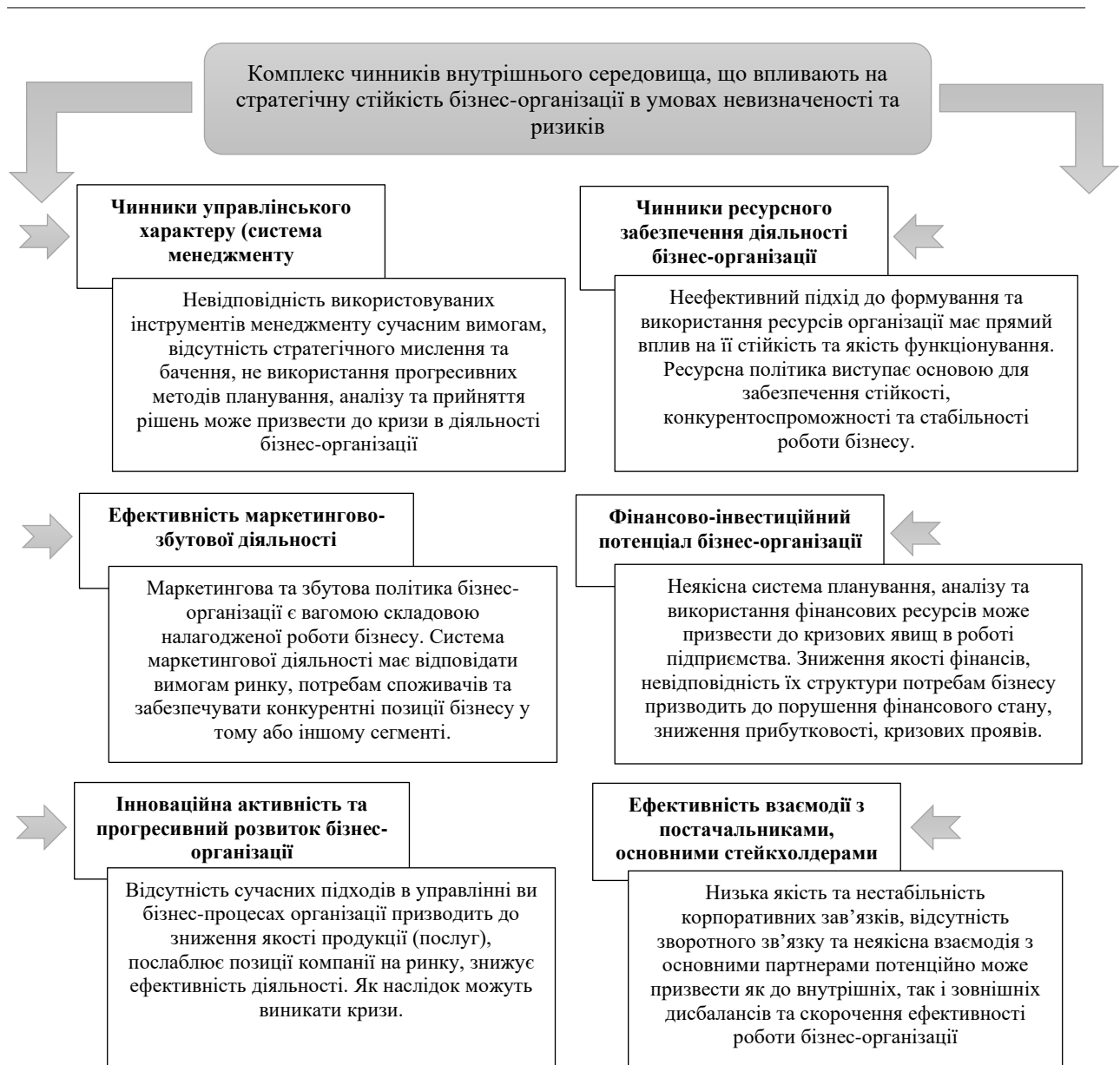
Специфіка діяльності бізнес-організації передбачає, що у загальному вигляді її діяльність визначається впливом факторів макро- та мікросередовища. Відповідно поява кризових явищ може бути наслідком впливу однієї із груп факторів. На рис. 1 здійснено групування чинників зовнішнього характеру, що приводять до появи кризових ситуацій.



**Рис. 1. Перелік факторів зовнішнього середовища, що впливають на розвиток бізнес-організації**  
Джерело: авторська розробка

Разом з тим, вплив чинників зовнішнього середовища не є визначальним. Найчастіше, основними причинами кризових проявів в діяльності бізнес-організацій є комплекс внутрішніх передумов, що в першу чергу включає неякісну систему управління та менеджменту, котра неспроможна забезпечити швидкого реагування на негативний вплив кризоутворювальних чинників. Окрім того, важливим елементом кризової стійкості бізнес-організації є гнучкість системи управління та ключових бізнес-процесів, якість ресурсного забезпечення, ефективність фінансового, кадрового та маркетингового управління та ін.

На рис. 2 відображено перелік чинників внутрішнього середовища, які формують стійкість бізнес-організацій в кризових ситуаціях:



**Рис. 2. Перелік факторів внутрішнього середовища, що формують стійкість бізнес-організації в умовах кризи**  
Джерело: власна розробка автора

Луцук І.Б. та Юрій Е.О. виокремлюють наступні причини появи кризових явищ в господарській діяльності сучасних бізнес-організацій:

- низька якість, або повна відсутність у менеджменту організації інструментарію для прогнозування та передбачення кризових явищ;
- слабкий взаємозв'язок внутрішньогосподарських бізнес-процесів та механізмів із зовнішніми соціально-політичними, економічними та іншими підсистемами. Як наслідок, в діяльності організації відсутнє бачення причинно-наслідкових зв'язків виникнення кризових ситуацій із впливом оточуючого середовища;
- неефективність управління поточними бізнес-процесами, низький рівень стратегічного досвіду та знань топ-менеджерів організації, розбалансованість системи делегування повноважень, відсутність стратегічних підходів в управлінні організацією;
- відсутність чітких інструментів та механізмів планування і ретроспективного прогнозування бізнесу, неефективність ухвалення рішень, що не враховує впливу чинників зовнішнього макросередовища;
- невикористання сучасних моделей та інструментів фінансового планування (прогнозування), відсутність комплексного підходу до аналізу та раннього діагностування кризових проявів в діяльності бізнес-організації [10, с. 84].

В умовах нестабільності та економічних дисбалансів виникає потреба у формуванні ефективної системи антикризового управління, спрямованої на забезпечення стабільності функціонування бізнес-організацій, забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Декомпозиція стратегій антикризового розвитку бізнес-організацій є предметом дослідження багатьох науковців та вчених. Більшість із них дотримується позиції, що антикризове управління та розвиток підприємств має бути ризикоорієнтованим, орієнтуватися на пошук шляхів посилення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу, спрямовуватися на нейтралізацію кризових ситуацій [10, с. 66]. Формування антикризових стратегій розвитку бізнес-організацій необхідно здійснювати на основі тріади стратегічного, антикризового та фінансового менеджменту з урахуванням внутрішніх можливостей та ресурсного потенціалу організації, а також дії чинників зовнішнього середовища. При цьому антикризовий розвиток потрібно спрямовувати на запобігання та/або пом'якшення впливу негативних наслідків кризових подій та відновлення докризових показників діяльності організації.

Слід зазначити, що поступальний стратегічний бізнес-розвиток організації неможливий без збалансованого використання внутрішнього потенціалу (ресурсів) підприємства, ефективного адаптивно-проактивного управління орієнтованого на координацію чи пом'якшення кризових явищ.

Побудова антикризової стратегії та формування програм ефективного стратегічного бізнес-розвитку необхідно здійснювати за наступними блоками, рис. 3:

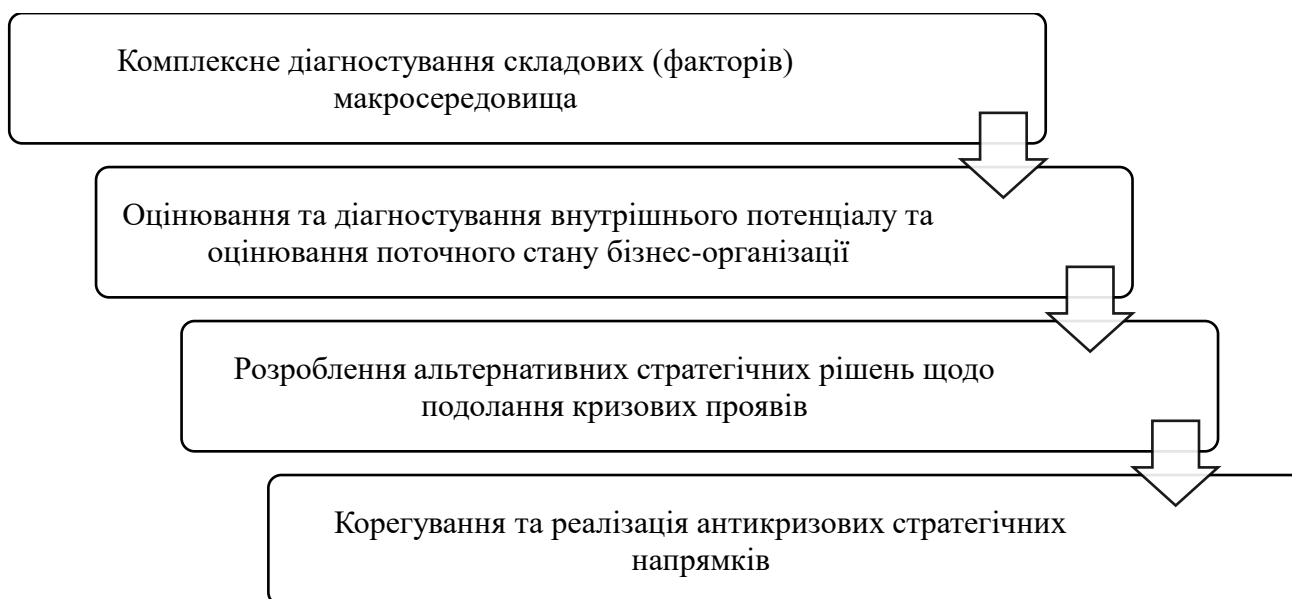


Рис. 3. Схема побудова антикризової стратегії та формування програм ефективного стратегічного розвитку бізнес-організації  
Побудовано автором на основі [3, с. 84].

Розробка довгострокових бізнес-стратегій та формування стратегічної поведінки підприємств України передбачає координацію та ефективний розподіл ресурсів з максимальною адаптивністю до впливу зовнішнього середовища. Зокрема, Богуславська С.І., Білоус С. П. в рамках стратегій антикризового розвитку підприємств рекомендують використовувати наступні стратегії для подолання кризових явищ в діяльності бізнес-організацій, рис. 4:

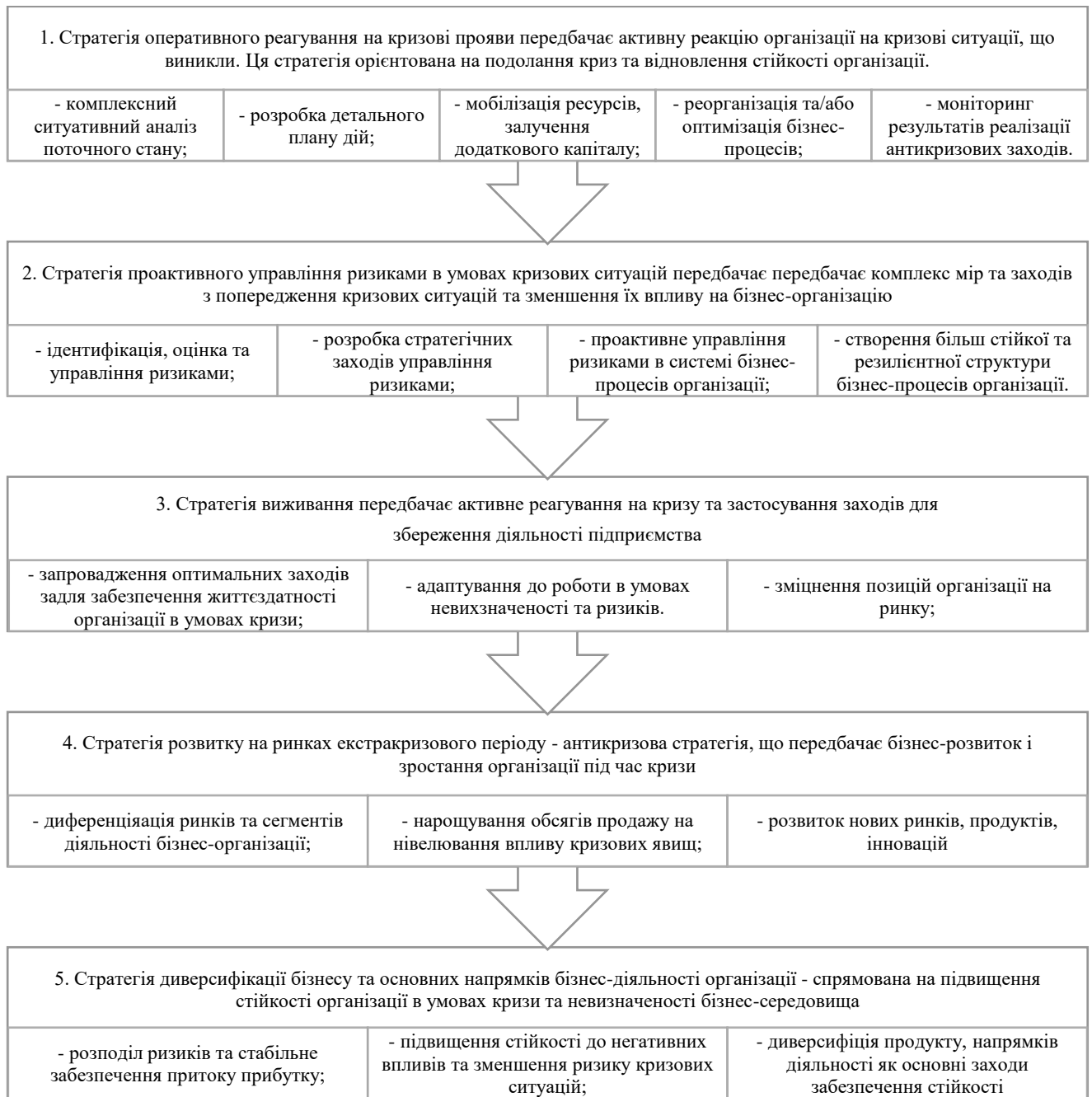
Окрім того, до стратегій антикризового розвитку автори відносять:

- стратегію відступу із збереженням ресурсного потенціалу та подальшим відновленням ключової діяльності;
- підвищення стійкості та конкурентних позицій на основі стратегії партнерства, співпраці й об'єднання ресурсних можливостей з іншими компаніями;
- стратегію відновлення діяльності, зв'язків із стейкхолдерами, ресурсного потенціалу та пошук нових шляхів розвитку [3, с. 84-85].

Вважаємо, що в рамках стратегічного бізнес-девелопменту організації в умовах кризових ситуацій ключовими виступають наступні стратегії:

- диверсифікація діяльності та/або продуктового портфелю. Дана стратегія дозволяє наростити/збільшити валову виручку організації, охопити нові ринки за рахунок розширення асортименту, посилити конкурентні позиції;
- проактивно-адаптивне управління, що дозволяє сформувати дієві управлінські системи, здатні вирішувати задачі, пов'язані із нівелюванням та управлінням ризиками, адаптувати роботу організації до поточних умов бізнес-середовища, стримувати квазікризовий тиск на бізнес-процеси;
- реінжиніринг бізнес-процесів з метою покращення показників ефективності діяльності організації, включаючи збільшення ефективності використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, якості та конкурентоспроможності продукції, зниження собівартості тощо;

– бенчмаркінг як дієвий інструмент антикризового управління та розвитку. Застосування сучасних інноваційних інструментів, таких як бенчмаркінг, є дієвим інструментом антикризової стратегії бізнес-організації. Використання практик та досвіду успішних компаній може дозволити скоротити витрати, підвищити прибутковість діяльності, оптимізувати ресурсний потенціал та стратегії бізнес-девелопменту організації в умовах невизначеності та кризових ситуацій.



**Рис. 4. Комплекс стратегій антикризового розвитку бізнес-організації в умовах невизначеності оточуючого середовища**  
Побудовано автором на основі [3, с. 84]

Важливо відзначити, що в умовах посилення екзистенційних загроз стратегічній антикризовий бізнес-розвиток організації має передбачати наступні стратегічні напрямки попередження або подолання кризових явищ:

– можливість швидкої перебудови бізнес-процесів, гнучкість та адаптування операційної й управлінської системи під вимоги оточуючого середовища);

– використання прогресивних інструментів та технологій для діагностування поточного стану організації, аналізу фінансових можливостей та стійкості, пошуку можливостей розвитку та підвищення ефективності діяльності, прийняття своєчасних управлінських рішень. В даному напрямку активно розвиваються сучасні цифрові технології, що дозволяють працювати із великими обсягами даних,

здійснювати довгострокове прогнозування та планування на основі інтелектуальних технологій та автоматизованих систем управління [12, с. 74-75]. Інформаційно-інтелектуальна підтримка антикризового розвитку бізнес-організацій в сучасних умовах відіграє вагомую роль в забезпеченні мобільності, адаптивності та стійкості організацій;

– оптимізація бізнес-процесів, стратегічний перерозподіл ресурсів та удосконалення організаційного дизайну підприємств з метою ефективного управління змінами, мінімізації деструктивних процесів і як результат стабільного бізнес-розвитку;

– розроблення сценаріїв стратегічного антикризового розвитку з урахуванням особливостей функціонування бізнес-організації, галузевої специфіки, організаційно-управлінської архітектури, ресурсних та фінансових можливостей, конкурентних позицій на ринку, розвитку управлінських технологій тощо;

– ефективна організація та координація стратегічного антикризового бізнес-девелопменту через пошук багатofункціональних стратегічних рішень на основі бенчмаркінгу та вивчення досвіду міжнародних та національних лідерів ринку з метою розвитку та розширення діяльності.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Отже, стратегічний антикризовий розвиток сучасної організації має включати комплекс заходів, спрямованих на збереження стабільності, стійкості, підвищення капіталізації бізнесу, мінімізацію ризиків та зміцнення конкурентних позицій підприємств в умовах кризових ситуацій.

В ході проведеного дослідження виявлено, що вагомою прогалиною стратегічного антикризового управління в бізнес-організаціях України є відсутність аналітичної складової, системності бізнес-аналізу, чіткого розуміння його інструментів. Процес антикризового стратегічного розвитку має базуватись на адаптивному підході з урахуванням стану самої організації та чинників оточуючого середовища. Ефективний бізнес-девелопмент організації залежить від вибору оптимальних управлінських рішень та стратегічного інструментарію для подолання кризових ситуацій.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення методів та інструментів планування програм антикризового розвитку, а також інкорпорацію елементів розвитку бізнес-організацій в систему антикризового менеджменту організації.

### **Література**

1. Антоненко Е. В., Гарафонова О. І. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *БізнесІнформ* № 9. 2019. С. 110-116
2. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (43). 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 14.05.2024).
3. Богуславська С.І., Білоус С.П., Дяк В.С.. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 55. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (дата звернення: 18.05.2024).
4. Гарафонова, О. І., Бабіч, О. О., Возний, Д. С. (2023). Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*, 2023 (4), с. 37–52. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
5. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71). С. 38-41.
6. Келеберда Т. В., Далик В. П., Ключук Р. В. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"* DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9> (дата звернення: 09.05.2024).
7. Кулініч Т. В., Тимчина Ю. А. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. №26. 2023. С. 96-101
8. Кущик А. П., Краснощок Я. В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 39(2023). С. 82-88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12).
9. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 22–28. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>
10. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 2(58), 2017. С. 83-88
11. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. No 2 (6). С. 65–71

---

12. Токмакова І.В., Панченко Н.Г. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. Вісник економіки транспорту і промисловості № 76-77, 2021/2022. С. 70-80

### References

1. Antonenko E. V., Harafonova O. I. (2019) Innovatsii yak instrument rozvytku antykrizovoho upravlinnia orhanizatsiiei. [Innovation as a tool for the development of anti-crisis management of the organization] *BiznesInform* Vol. 9. P. 110-116 (in Ukrainian)
1. Arefeva, O., Piletska, S., Listrova, M. (2022) Formuvannya konkurentnoyi stratehii pidpryyemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia [Formation of the competitive strategy of the enterprise in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (Last accessed: 14.05.2024).
2. Bohuslavska S.I., Bilous S.P., Diak V.S.. (2023) Stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpryyemstvom. [Strategies of anti-crisis management of the enterprise] *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> (Last accessed: 18.05.2024).
3. Harafonova, O. I., Babich, O. O., Voznyi, D. S. (2023). Funktsionalnyi zmist ta osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia biznes-orhanizatsiiami v ukrainskykh realiakh. [Functional content and features of anti-crisis management of business organizations in Ukrainian realities] *Economic Synergy*, (4), P. 37–52. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3> (Last accessed: 22.05.2024)
4. Grynchysyn Y. M. (2021) Stratehichnyy pidkhid do antykrizovoho upravlinnia pidpryyemstvom [Strategic approach to anti-crisis management of enterprises]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*. Series: Economics and management. Vol. 32(71). P. 38-41.
5. Celeberda T. V., Dalyk V. P. Klyuchuk R. V. (2023) Vybir ta obgruntuvannya stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpryyemstvom [Selection and justification of the enterprise's anti-crisis management strategy]. *International Scientific Journal "Internauka"*. Series: "Economic Sciences". DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9> (Last accessed: 02.05.2024).
6. Kulinich T. V., Tymchyna Yu. A. (2023) Stratehichni aspekty antykrizovoho upravlinnia u konteksti zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpryyemstv [Strategic aspects of anti-crisis management in the context of ensuring innovative development of enterprises]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal nauky»*. Vol. 26. 2023. P. 96-101 (in Ukrainian)
7. Kushchuk A. P., Krasnoshchok Ya. V. (2023) Vprovadzhennia innovatsiinykh pidkhdov u praktyku antykrizovoho upravlinnia na pidpryyemstvakh. [Implementation of innovative approaches in the practice of anti-crisis management at enterprises] *Modern Economics*. Vol. 39 (2023). P. 82-88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12). (Last accessed: 11.05.2024).
8. Lunkina I. Yu. (2024) Teoretychni aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpryyemstvom v umovakh turbulentsnosti zovnishnoho seredovyscha. [The Theoretical Aspects of Enterprise Anti-crisis Management in the Conditions of External Environment Turbulence] *Biznes Inform*. Vol. 1. P. 22–28. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28> (Last accessed: 30.04.2024)
9. Lutsyk I.B., Yurii E.O. (2017) Holovni prychny vynyknennia kryzovykh yavysch na pidpryyemstvakh ta mozhlivi shliakhy yikh podolannia. [The main causes of crisis phenomena at enterprises and possible ways to overcome them] *Problemy systemnoho pidkhdou v ekonomitsi*. Vypusk Vol. 2(58), P. 83-88 (in Ukrainian)
10. Maslak O.O., Oherchuk Yu.V., Maslak T.O. (2021) Osoblyvosti vyboru stratehii rozvytku vitchyznianykh pidpryyemstv na osnovi analizu stratehichnykh alternatyv [Peculiarities of choosing a strategy for the development of domestic enterprises based on the analysis of strategic alternatives]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 2(6), pp. 65–71. (in Ukrainian)
11. Tokmakova I.V., Panchenko N.H. (2022) Rozroblennia antykrizovoi stratehii pidpryyemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii. [Development of an anti-crisis strategy of the enterprise in the conditions of digital transformation] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* Vol. 76-77, 2021/2022. P. 70-80