

УДК 338.24:330.341+330.131.7+338.137.2

DOI: 10.24144/2078-1431.2025.2(35).189–198

Сергій Газуда,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки і підприємництва
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Аліна Гаврилешко,
студентка 2 курсу (магістр)
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород, Україна

Ксенія Геращенко,
студентка 2 курсу (магістр)
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,
м. Ужгород, Україна

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджується проблема формування ефективної антикризової економічної стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах економічної нестабільності та високої турбулентності ринкового середовища. Розглянуто вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на функціонування підприємств, підкреслено важливість науково обґрунтованого підходу до виявлення, попередження та подолання кризових явищ. Проаналізовано різні підходи до антикризового управління, зокрема проактивну поведінку підприємства, розробку довгострокових стратегій з урахуванням ресурсних обмежень та інтересів учасників управління, а також визначення альтернативних управлінських рішень для подолання суперечностей кризового розвитку. Особлива увага приділена принципам планування конкурентоспроможності підприємства, серед яких цілеспрямованість, системність, наукова обґрунтованість, об'єктивність, оптимальність, дієвість та економічна ефективність. Розглянуто роль конкурентоспроможності як багатогранної категорії, що формується завдяки ефективному використанню виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного та кадрового потенціалу, а також гнучкому пристосуванню до змін середовища та випередженню цих змін. Досліджено різні моделі стратегічного планування антикризового управління, включаючи базове стратегічне планування, планування сценаріїв, «органічне» планування та управління за результатами (MbR), а також американську і японську моделі реалізації антикризових стратегій. Проаналізовано їхні особливості, переваги та можливості застосування у вітчизняному бізнес-середовищі. Показано, що системне впровадження антикризових стратегій дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, підвищити конкурентоспроможність підприємств і використовувати кризові ситуації як стимул для

стратегічного оновлення та довгострокового розвитку. Наголошено на тому, що формування ефективної антикризової економічної стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства є ключовими чинниками його стабільного розвитку, економічної ефективності та зміцнення позицій на ринку в умовах нестабільності та глобальної турбулентності.

Ключові слова: антикризова економічна стратегія, антикризове управління, конкурентоспроможність підприємства, стратегічне планування, управління змінами, ризики та невизначеність, адаптивне управління, інновації та технології, стабільний розвиток підприємства, корпоративне управління, глобальне ринкове середовище.

The article investigates the issue of forming an effective anti-crisis economic strategy and enhancing the competitiveness of enterprises under current conditions of economic instability and high market turbulence. The influence of external and internal factors on enterprise operations is considered, emphasizing the importance of a scientifically grounded approach to identifying, preventing, and overcoming crisis phenomena. Various approaches to anti-crisis management are analyzed, including proactive enterprise behavior, the development of long-term strategies considering resource constraints and stakeholders' interests, as well as the determination of alternative management decisions to address contradictions arising from crisis development.

Particular attention is given to the principles of planning enterprise competitiveness, including goal orientation, systemacity, scientific justification, objectivity, optimality, effectiveness, and economic efficiency. The role of competitiveness as a multifaceted category is examined, formed through the efficient use of production, marketing, financial, scientific-technical, innovation, and human resources, as well as through flexible adaptation to environmental changes and anticipation of these changes.

The article highlights various models of strategic anti-crisis management planning, including basic strategic planning, scenario planning, "organic" planning, and Management by Results (MbR), as well as American and Japanese models for implementing anti-crisis strategies. Their features, advantages, and applicability in the domestic business environment are analyzed. It is shown that the systematic implementation of anti-crisis strategies allows enterprises to minimize the negative effects of crises, enhance competitiveness, and use crisis situations as a stimulus for strategic renewal and long-term development.

Thus, forming an effective anti-crisis economic strategy and enhancing enterprise competitiveness are key factors for ensuring stable development, economic efficiency, and strengthening market positions in conditions of instability and global turbulence.

Keywords: anti-crisis economic strategy, anti-crisis management, enterprise competitiveness, strategic planning, change management, risks and uncertainty, adaptive management, innovations and technologies, sustainable enterprise development, corporate governance, global market environment.

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічної нестабільності та високої турбулентності ринкового середовища підприємства стикаються з численними викликами, пов'язаними з нестійкістю фінансових і ринкових процесів, посиленням конкуренції та швидкими технологічни-

ми змінами. Зростання впливу зовнішніх ризиків, глобальна невизначеність та внутрішні управлінські дисбаланси значно ускладнюють функціонування підприємств, підвищують ймовірність кризових явищ і загрожують стабільності їх розвитку.

Водночас ефективне управління кризовими ситуаціями та підвищення конкурентоспроможності підприємства залишаються ключовими факторами забезпечення його стійкого розвитку. Проблема полягає у необхідності розробки науково обґрунтованих підходів до формування антикризових стратегій, які дозволяють підприємствам не лише мінімізувати негативні наслідки криз, а й використовувати їх як імпульс для стратегічного оновлення, підвищення ефективності та зміцнення ринкових позицій.

Особливу актуальність має вивчення моделей стратегічного планування антикризового управління, принципів формування конкурентоспроможності та адаптивного управління ресурсами підприємства, що дає змогу ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики та забезпечує довгостроковий розвиток у складних умовах ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми антикризового управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями. В. Король [1, 8] підкреслює важливість системного підходу та узгодження стратегій управління з ресурсними можливостями підприємства. П. Брін та А. Черпак [2, 7] розглядають антикризове управління як процес формування альтернативних управлінських рішень для подолання суперечностей кризового розвитку.

В. Воронов, Е. Зябрева та С. Соломаха [3, 12] пропонують методику оцінки якості антикризового управління на промислових підприємствах. О. Побережний [4, 9] акцентує увагу на необхідності розробки стратегій антикризового управління з урахуванням специфіки підприємства, а Г. Соболева [5, 10] — на науково обґрунтованій антикризовій політиці. С. Телін [6, 11] розглядає управління кризою як засіб запобігання банкрутству.

Щодо конкурентоспроможності, Л. Шевченко [13] та І. Дмитрієв з колегами [14] підкреслюють важливість стратегічного планування та діагностики. О. Кузьмін та співавт. [15] пропонують методичні підходи до планування та оцінки конкурентоспроможності, а С. Брикаліна та А. Пильова [16] — практичні шляхи її підвищення. Отже, сучасні дослідження відображають комплексний підхід до антикризового управління та зміцнення конкурентних позицій підприємств у нестабільному економічному середовищі. Однак, додаткових наукових пошуків потребують питання стосовно окреслення підходів до формування антикризової економічної стратегії спрямованої на забезпечення конкурентних переваг розвитку суб'єкта господарювання.

Мета статті. Метою статті є дослідження проблем формування ефективної антикризової економічної стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності та високої турбулентності ринкового середовища.

Результати дослідження. Сучасні умови господарювання в умовах нестабільних економічних впливів як зовнішніх, так і в межах суб'єкта господарювання зумовлюють необхідність побудови результативної антикризової економічної стратегії з обґрунтуванням дієвих підходів, що виокремлює передумови забезпечення збалансованого розвитку підприємств на перспективу. Посилення впливу зовнішніх чинників, непередбачуваних ризиків, невизначеності процесів глобального характеру, а також управлінських диспропорцій зумовлюють доцільність обґрунтування науково-теоретичних підходів до виявлення, передбачення та й подолання кризових явищ у процесі функціонування господарюючого суб'єкта. Системний аналіз причин кризи, побудова інструментів ранньої діагностики та розробка адаптивних управлінських рішень дають змогу підприємствам мінімізувати втрати, підвищити конкурентоспроможність і використовувати кризу як імпульс для стратегічного оновлення та розвитку.

У наукових дослідженнях простежуються різні підходи до трактування змісту стратегії антикризового управління. Зокрема, О. Побережний підкреслює, що її формування має ґрунтуватися на проактивній поведінці підприємства, а не на переважно реактивних діях, що дозволяє керівництву подолати обмеження управлінської раціональності [4]. На думку В. Короля, стратегія антикризового управління повинна розроблятися в руслі довгострокового розвитку підприємства, реалізація якого забезпечується системою методів досягнення його генеральної мети з урахуванням інтересів учасників антикризового управління та стратегічних орієнтирів функціонування підприємства [1]. Інші науковці зазначають, що в межах антикризового управління стратегія виконує роль інструмента розв'язання суперечності між зростанням впливу кризотворних факторів у процесі розгортання кризи та обмеженими ресурсами, які підприємство може мобілізувати для протидії кризовим явищам [6]. Науковці П. Брінь та А. Черпак [2] пропонують орієнтувати пріоритети антикризової стратегії на визначення параметрів, що дозволяють сформулювати набір альтернативних управлінських рішень для подолання суперечностей кризового розвитку в умовах невідповідності між цілями підприємства, його ресурсними можливостями та динамікою внутрішніх і зовнішніх факторів.

Концептуальними основами імперативів, що окреслюють процес формування профілю певних антикризових управлінських механізмів є узгодженість, комплексність, багатоваріантність, результативність, адаптивність, послідовність, гнучкість, відповідність умовам, інноваційність, ефективність, наявність чіткого управлінського керівництва та стратегічна спрямованість. Відповідно, профіль механізму антикризового управління на підприємстві має охоплювати суб'єкт і об'єкт управління, цілі й завдання, принципи та функції, керівні положення, критерії й показники оцінки, рівні управлінської ієрархії, ресурсне забезпечення, а також організаційні, матеріальні, фінансові, кадрові, нормативні й інформаційні системи підтримки. До його складу також входять методи та інструменти управління і фактори впливу. Формуючи такий профіль, необхідно застосовувати ситуаційний і гнучкий підхід, оскільки структура та зміст окре-

мих його елементів залежать від спеціалізації підприємства, масштабу діяльності, рівня диверсифікації, особливостей організаційної культури, дизайну управлінської системи та специфіки ієрархії [3].

Із широкого спектра стратегій, що застосовуються суб'єктами господарювання, на нашу думку, найбільш придатними для неприбуткових організацій є такі: базове стратегічне планування; вирівнювання організації; планування сценаріїв; «органічне» планування; управління за результатами.

Першу модель доцільно застосовувати невеликими організаціями, які мають обмежений досвід або зовсім не володіють практикою формування антикризової стратегії розвитку. Її рекомендовано впроваджувати протягом одного року, що дає змогу оцінити результативність обраних стратегічних рішень. Після цього організація може переходити до більш розгорнутої моделі, що охоплює всі етапи формування антикризової стратегії та містить розширений набір уточнювальних елементів. Така модель зазвичай використовується керівництвом організації й передбачає: визначення мети (місії); встановлення стратегічних цілей, необхідних для її реалізації; розроблення конкретних стратегій і підходів досягнення кожної цілі; формування оперативних планів щодо реалізації окремих стратегій; систематичний моніторинг та оновлення стратегії розвитку.

Друга модель забезпечує підвищення ефективності управління організацією завдяки чіткому узгодженню її ресурсного потенціалу з визначеною місією. Її доцільно застосовувати у випадках, коли організації необхідно з'ясувати причини неефективності окремих процесів або здійснити коригування управлінських дій. Такий підхід є особливо корисним тоді, коли виникає значна кількість проблем, пов'язаних із внутрішньою ефективністю функціонування.

Модель «планування сценаріїв» може застосовуватися для формування справді стратегічного мислення та ефективно поєднуватися з іншими моделями стратегічного планування. Вона є корисною для визначення стратегічних цілей і ключових питань, оскільки передбачає: вибір кількох зовнішніх чинників і прогнозування можливих змін, пов'язаних із ними; розроблення варіантів дій організації в умовах реалізації кожного з потенційних сценаріїв; визначення найбільш обґрунтованих стратегій, які організація готова впроваджувати у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Модель «органічного» планування має аналогію з розвитком живого організму та ґрунтується на принципах самоорганізації. Її використання може передбачати такі кроки: формулювання та уточнення культурних цінностей організації; визначення бачення її майбутнього розвитку; обговорення процесів, необхідних для досягнення цього бачення; повторне уточнення ціннісних орієнтирів; підготовку плану презентації стратегічних намірів організації для зацікавлених сторін.

Розроблена скандинавськими науковцями концептуальна модель управління за результатами (Management by Results, MbR) є інтегративним підходом, що ґрунтується на синтезі теоретичних напрацювань та

емпіричних даних. Ця модель є прямим наслідком узагальнення управлінського досвіду, акумульованого впродовж останніх декад. Ключова особливість MbR полягає у фокусі на кінцевому, вимірному результаті, на протизагаду процесно-орієнтованим парадигмам, які можуть призводити до функціональної фіксації.

Антикризова політика корпоративного управління, що базується на одній із двох моделей стратегічного планування — американській або японській — здобула широке поширення у компаніях світу. Обидві моделі можуть формуватися на основі індивідуальних планів розвитку.

Американська стратегія передбачає такі ключові умови: продукція повинна вигідно відрізнятися від конкурентів; відповідати специфічним потребам певної цільової аудиторії; бути доступною за ціною. Основні характеристики моделі: послідовне впровадження заздалегідь розроблених заходів щодо подолання кризи; пріоритетність рішень топ-менеджменту; підбір оптимального плану на основі зазначених умов. Реалізація цієї стратегії забезпечує швидке прийняття рішень, збільшення обсягів продажу, однак план може запроваджуватися повільно та зустрічати опір виконавців [5].

Антикризове управління на основі японської моделі передбачає такі умови: підприємство має бути прибутковим; необхідно створити корпоративну спільноту співробітників; пріоритет надається розвитку наукоємних виробництв, тоді як галузі без наукоємної складової доцільно переміщати в інші країни. Основні характеристики моделі: розроблений план повинен отримати позитивне схвалення зацікавлених сторін; заходи реалізуються паралельно; діяльність підрядників оптимізована та доступна для ефективної реалізації [5].

Фахівці з антикризового фінансового менеджменту відзначають, що японська модель стратегічного планування є найбільш придатною для застосування в Україні. В умовах українського бізнес-середовища більшість компаній стикається з обмеженістю ресурсів, що значно звужує їхні можливості для маневру при розробці та впровадженні антикризової стратегії [5].

Сучасні економічні умови характеризуються посиленням конкуренції, швидким впровадженням новітніх технологій та нестабільністю ринкових процесів. Це зумовлює необхідність застосування ефективних методів управління розвитком підприємств і формування міцних конкурентних переваг.

Використання науково обґрунтованих підходів до підвищення конкурентоспроможності дозволяє комплексно аналізувати внутрішні ресурси та зовнішнє середовище, впроваджувати інноваційні рішення, коригувати бізнес-моделі та розробляти стратегії, які сприяють стабільному і довгостроковому розвитку підприємства.

Термін «конкуренція» походить від латинського «*concurentia*» — «збігаюся», «зіштовхуюся» і означає суперництво між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі та продажу товарів і послуг [13].

Зазвичай вирізняють наступні основні форми конкуренції:

- функціональну (виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством, поряд із товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача);
- видову (виникає між різновидами товару, що в принципі задовольняють ту саму потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони різняться (потужність двигуна автомобіля, кількість швидкостей у велосипеда тощо);
- предметну (існує щодо різних марок певного товару, які виробляються різними фірмами) [14].

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною та багатогранною категорією, яка відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких формує для підприємства більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства формується завдяки ефективному використанню виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового, майнового потенціалу, а також завдяки гнучкому пристосуванню до змін середовища функціонування, а часто — завдяки випередженню цих змін. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від конкурентоспроможності галузі, регіону функціонування та економіки України в цілому, які формують конкурентне середовище. Останнє у свою чергу визначає умови, взаємодію та характер суперництва між суб'єктами підприємницької діяльності. Варто зауважити, що формування конкурентоспроможності підприємства відбувається у певному середовищі функціонування, з огляду на це перспективами подальших досліджень є виокремлення пріоритетних факторів забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств з метою їхнього цілеспрямованого формування та регулювання.

Доцільно зазначити, що до принципів планування конкурентоспроможності підприємства належать, зокрема [15]:

1. *Цілеспрямованість*. Планування має будуватися відповідно до визначених цілей: виявлення слабких сторін у порівнянні з конкурентами, визначення позиції підприємства на ринку та формування конкурентних переваг.

2. *Наукова обґрунтованість*. Використання перевірених методів, показників і даних забезпечує реалістичність та достовірність планів.

3. *Об'єктивність*. Плани повинні відображати реальні можливості підприємства, а не ілюзорні горизонти розвитку.

4. *Системність*. Урахування всіх важливих елементів та їх взаємозв'язків у процесі планування.

5. *Оптимальність*. Вибір найбільш доцільних рішень серед можливих альтернатив для збереження або зміцнення конкурентних позицій.

6. *Дієвість*. План має стати ефективним інструментом управління, який реально впроваджується в практику.

7. *Обґрунтованість індикаторного забезпечення.* Використання показників, які можна об'єктивно оцінити і які дозволяють контролювати конкурентоспроможність.

8. *Економічна ефективність.* Витрати на планування та збір інформації повинні бути виправданими та не перевищувати очікувану користь від реалізації плану.

Нині економічне середовище в Україні характеризується високою нестабільністю, зростанням невизначеності та ризиків, що ускладнює діяльність підприємств на внутрішньому ринку. Як засвідчує світова практика, здатність ефективно адаптуватися до таких умов мають підприємства, які орієнтовані на довгострокові цілі та формування стійких конкурентних переваг [16].

Підвищення конкурентоспроможності окремого підприємства залежить не лише від його внутрішніх дій, але й від загальної конкурентної активності на галузевому, регіональному та державному рівнях. Конкурентоспроможні національні підприємства формують основу економічного розвитку країни, а їх успіх визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами у корпоративному та соціальному середовищі. Сучасні глобальні ринки, відкриті та мобільні, а також впровадження нових технологій роблять середовище прозорим, динамічним і мінливим [16].

Конкуренція та конкурентоспроможність залишаються ключовими об'єктами досліджень протягом усієї історії економічних відносин. Сучасні науковці визначають конкурентоспроможність підприємства як комплексну оцінку його переваг, що включає формування ресурсного потенціалу, задоволення потреб споживачів та досягнення ефективності господарської діяльності в конкретний період [16].

Процес підвищення конкурентоспроможності потребує стратегічного підходу та управління змінами, врахування взаємозв'язків між елементами організації та її зовнішнім середовищем. Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності є управління інноваціями та технологіями, організація виробничих процесів, ефективне використання інформації, управління персоналом та змінами. До практичних засобів підвищення конкурентоспроможності належать [16]: аналіз споживчих потреб і конкурентного середовища, розробка нових продуктів, підвищення техніко-економічних характеристик продукції, модернізація обладнання, оптимізація витрат, диференціація продукції та поліпшення обслуговування клієнтів.

Отже, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності зумовлює необхідність ефективного задіяння наявних ресурсних можливостей суб'єктів господарювання, формування стабільної ринкової позиції та стійкого споживчого попиту на виготовлений товар, продукції або ж надані підприємством послуги, що в цілому забезпечать його економічну стабільність, конкурентну перевагу над виробниками аналогічної продукції і сприятимуть водночас реалізації намічених організацією цілей. Дослідженням підтверджено, що формування ефективної антикризової економічної стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємства

є ключовими умовами його стабільного розвитку в умовах економічної нестабільності та високої турбулентності ринкового середовища. Успішна реалізація таких стратегій потребує системного підходу, наукового обґрунтування, адаптивності та врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Застосування комплексних управлінських рішень дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а й використовувати їх як імпульс для стратегічного оновлення та довгострокового зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Висновки. Проведене дослідження на основі оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування підприємства, аналіз сучасних підходів до антикризового управління з визначенням принципів планування конкурентоспроможності дало змогу окреслити рекомендаційні аспекти щодо системного впровадження антикризових стратегій, які забезпечать стійкий розвиток та конкурентні переваги успішної діяльності суб'єкта господарювання й в цілому сприятимуть зміцненню позицій підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / Король Володимир Степанович; Нац. акад. наук України, Ін-т регіон. дослідж. Л., 2001. 19 с.
2. Брінь П. В., Черпак А. Ю. Управління антикризовою діяльністю підприємства. Вісник НТУ "ХПІ". 2013. № 69 (1042). С. 92–98.
3. Воронов О. О., Зябрева Е. А., Соломаха С. І. Спосіб оцінки якості антикризового управління діяльністю промислового підприємства. Економіка. Управління. Право. 2011. № 1–3. С. 60–63.
4. Побережний О.М. Необхідність розробки стратегії антикризового управління на ВАТ "УМАНЬПИВО" Черкаської області.
5. Соболева, Г. (2022). Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство, (41). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54>
6. Телін С. В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. № 5 Т.2. С. 214–218.
7. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с.
8. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2020. 340 с.
9. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2011. 182 с.
10. Брикаліна С. В., Пильова А. В. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. Одеса: Одеська національна академія харчових технологій, 2022.

REFERENCES

1. Korol, V.S. (2001). Antykryzovyy menedzhment v umovakh rynkovoyi transformatsiyi ekonomiky [Anti-crisis management in the context of market transformation of the economy]. Nats. akad. nauk Ukrainy, In-t rehion. doslidzh. 19 p. [in Ukrainian].
2. Brin, P. V., & Cherpak A. Yu. (2013). Upravlinnya antykryzovoyu diyal'nistyu pidpryyemstva [Management of anti-crisis activities of the enterprise]. Visnyk NTU "KHPI". No. 69 (1042). 92–98. [in Ukrainian].
3. Voronov, O. O., Zيابreva, E. A., & Solomakha, S. I. (2011). Spособ otsinky yakosti antykryzovoho upravlinnya diyal'nistyu promyslovoho pidpryyemstva [A method for assessing the quality of anti-crisis management of an industrial enterprise] Ekonomika. Upravlinnya. Pravo. No 1–3. [in Ukrainian].
4. Poberezhnyy O.M. (n.d.) Neobkhdnist' rozrobky stratehiyi antykryzovoho upravlinnya na VAT "UMAN'PYVO" Cherkas'koyi oblasti [The need to develop an anti-crisis management strategy at OJSC "UMAN'PYVO" in Cherkasy region]. [in Ukrainian].
5. Sobolyeva, H. (2020). Formuvannya antykryzovoyi polityky upravlinnya pidpryyemstvom [Formation of an anti-crisis policy for enterprise management]. Ekonomika ta suspil'stvo, 41. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54> [in Ukrainian].
6. Telin S. V. (2010). Antykryzove upravlinnya yak zasib zapobihannya bankrutstvu pidpryyemstv [Anti-crisis management as a means of preventing bankruptcy of enterprises]. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, 5 (2), 214–218 [in Ukrainian].
7. Shevchenko L. S. (2022). Konkurentospromozhnist' biznesu (pidpryyemstva): navch. posib. u pytannyakh i vidpovidyakh [Competitiveness of business (enterprise): training manual in questions and answers]. Kharkiv: Pravo. 312 p. [in Ukrainian].
8. Dmytriyev I. A., Kyrchata I. M., & Shershenyuk O. M. (2011). Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva: navch. posib [Enterprise competitiveness: teaching aids]. Kharkiv: KHNADU. 340 p. [in Ukrainian].
9. Kuz'min O. YE., Mel'nyk O. H., & Romanko O. P. (2011). Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva: planuvannya ta diahnostyka: monohrafiya [Enterprise competitiveness: planning and diagnostics: monograph]. Ivano-Frankivsk: Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. 182 p. [in Ukrainian].
10. Brykalina S. V., Pyl'ova A. V. (2022). Konkurentospromozhnist' pidpryyemstva ta shlyakhy yiyi pidvyshchennya [Competitiveness of the enterprise and ways to increase it]. Odesa: Odes'ka natsional'na akademiya kharchovykh tekhnolohiy. [in Ukrainian].