



Менеджмент

УДК 005.334:005.915

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19670681>

Формування системи антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу: теоретичний аспект

Судомир Світлана Михайлівна,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і менеджменту, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2574-1724>

sudomyr.s@gmail.com

Прийнято: 04.04.2026 | Опубліковано: 20.04.2026

Анотація. Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад формування системи антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу в умовах підвищеної турбулентності економічного середовища. Методи дослідження базуються на системному підході, поєднаному з елементами інституційного та ресурсного аналізу. Використано методи наукової абстракції, критичного аналізу, систематизації та моделювання. Теоретичну основу склали сучасні концепції організаційної стійкості, ресурсної оркестрації та динамічних можливостей. У результаті дослідження автором запропоновано авторське бачення системи антикризового менеджменту, яке відрізняється від існуючих підходів інтеграцією превентивного, реактивного та відновлювального блоків у єдиний циклічний механізм, адаптований саме до специфіки МСП. Уточнено сутність антикризового менеджменту з урахуванням обмеженості ресурсів, неформальності управління та високої адаптивності підприємств цього сектору.



Запропоновано класифікацію загроз фінансовій безпеці, що враховує зовнішні (макрорівень) та внутрішні (мікрорівень) фактори. Головним результатом роботи стала розроблена авторська концептуальна модель системи антикризового менеджменту, яка включає три взаємопов'язані блоки: превентивний, реактивний та відновлювальний. Модель побудована на принципах організаційної стійкості (resilience by design) і забезпечує циклічний перехід від запобігання кризам через оперативне реагування до відновлення діяльності з подальшою трансформацією бізнес-моделі. Обґрунтовано ієрархію цілей системи – від збереження ліквідності та платоспроможності до підвищення адаптивної спроможності підприємства.

Висновки дослідження свідчать, що ефективність антикризового управління підприємств малого та середнього бізнесу залежить насамперед від якості оркестрації обмежених ресурсів і вбудовування принципів стійкості в архітектуру управління. Розроблена модель заповнює теоретичну прогалину в сучасній науці менеджменту, пов'язану з недостатнім урахуванням специфіки МСП, і створює методологічну основу для подальших прикладних досліджень.

Ключові слова: організаційна стійкість, ресурсна оркестрація, турбулентне середовище, адаптивна спроможність, концептуальна модель, економічна вразливість, циклічне управління.

Formation of an Anti-Crisis Management System in Small and Medium-Sized Enterprises: A Theoretical Aspect

Svitlana Sudomyr,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Separated Subdivision of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine “Berezhany Agrotechnical Institute”

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2574-1724>

sudomyr.s@gmail.com



Abstract: The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of the conceptual foundations for the formation of an anti-crisis management system in small and medium-sized enterprises (SMEs) under conditions of increased economic turbulence. The research methodology is based on a systemic approach combined with elements of institutional and resource-based analysis. The methods of scientific abstraction, critical analysis, systematization, and modeling were applied. The theoretical framework draws upon contemporary concepts of organizational resilience, resource orchestration, and dynamic capabilities. The study clarifies the essence of anti-crisis management with due regard to the specific characteristics of small and medium-sized enterprises. It identifies the key differences between anti-crisis management in SMEs and that in large enterprises, particularly in terms of resource constraints, informal management practices, and high adaptability. A classification of threats to the financial security of SMEs is proposed, distinguishing between external (macro-level) and internal (micro-level) factors. The main result of the research is the developed conceptual model of the anti-crisis management system for SMEs. The model consists of three interrelated blocks – preventive, reactive, and recovery – and is built on the principles of organizational resilience (resilience by design). It ensures a cyclical transition from crisis prevention through operational response to business recovery and subsequent business model transformation. The hierarchy of the system's objectives is substantiated, ranging from the basic level of preserving liquidity and solvency to the strategic level of enhancing adaptive capacity and business model transformation. The findings indicate that the effectiveness of anti-crisis management in small and medium-sized enterprises depends primarily on the quality of limited resource orchestration and the integration of resilience principles into the enterprise's management architecture. The proposed model fills a theoretical gap in modern management science related to the insufficient consideration of SME-specific features and provides a methodological foundation for further applied research.



Keywords: organizational resilience, resource orchestration, turbulent environment, adaptive capacity, conceptual model, economic vulnerability, cyclical management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах посилення турбулентності глобального та національного економічного середовища проблема забезпечення стійкості та виживання підприємств малого та середнього бізнесу (МСП) набуває особливої гостроти. Малі та середні підприємства, які становлять основу економіки більшості країн, зокрема України, демонструють високу вразливість до зовнішніх шоків – фінансово-економічних криз, воєнних дій, енергетичних та логістичних обмежень, інфляційних процесів та різких змін ринкової кон'юнктури. Традиційні підходи до управління, орієнтовані на стабільне середовище, виявляються недостатньо ефективними в умовах перманентної невизначеності та високої динаміки кризових явищ. Унаслідок цього значна частина МСП опиняється в стані кризи, що проявляється у зниженні ліквідності, втраті ринкових позицій, скороченні виробничих потужностей та масовому припиненні діяльності. За таких умов актуалізується необхідність переходу від реактивного до проактивного антикризового управління, яке здатне не лише пом'якшувати наслідки кризи, але й забезпечувати превентивну стійкість підприємства.

Формування системи антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу постає як одна з ключових невирішених теоретико-методологічних проблем сучасного менеджменту. Специфіка МСП – обмеженість фінансових, людських та організаційних ресурсів, висока залежність від зовнішнього середовища, гнучкість структури та особливості прийняття управлінських рішень – залишається недостатньо врахованою у процесі побудови цілісних систем антикризового управління. Це зумовлює необхідність розроблення інтегрованих підходів, адаптованих саме до умов функціонування МСП.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування системи антикризового менеджменту на підприємствах малого та середнього бізнесу (МСП) активно досліджується в сучасній економічній науці, особливо в контексті турбулентності глобального та національного середовища. Однак більшість робіт має фрагментарний характер і зосереджується переважно на реактивних стратегіях реагування на кризу або на окремих факторах стійкості, а не на побудові цілісної, адаптованої до специфіки МСП системи.

Кім Клайвер та С. Л. Нільсен [1] аналізують вплив фінансової, організаційної та культурної готовності МСП до криз на стратегічні вибори під час зовнішніх шоків. Автори доводять, що формалізовані плани, ефективні для великих компаній, малопридатні для МСП через обмеженість ресурсів і неформальність управління. Водночас робота обмежується емпіричним аналізом стратегій реагування і не пропонує інтегрованої циклічної системи.

Джонас Фаст та співавтори [2] розглядають кризовий менеджмент як соціальну практику в МСП на початку пандемії COVID-19. Підкреслюється роль неформальних механізмів, але автори залишають поза увагою системну інтеграцію превентивних заходів з відновлювальними, що знижує практичну цінність моделі для довгострокової стійкості.

К'яра Кровіні [3] пропонує інтеграцію управління ризиками і управління кризами через систему раннього попередження (early warning system). Проте її підхід значною мірою обмежується фінансовою складовою та моделями прогнозування дефолту, ігноруючи нефінансові, операційні та стратегічні аспекти, характерні саме для МСП.

Елісса Дві Лестарі та співавтори [4] досліджують фактори бізнес-резилієнтності МСП в постпандемічний період (Індонезія та Малайзія), розглядаючи технологічну адаптацію як квазі-модератор. Алі Салех Аль-Шебамі [5] акцентує взаємозв'язок кризового менеджменту, адаптації клієнтів та розвитку адаптивної спроможності мікро- і малих підприємств. Обидва підходи



залишаються на рівні факторного аналізу, без створення цілісної управлінської системи з циклічним механізмом.

Серед українських досліджень Найчук-Хрущ М. Б. та Щур Т. І. [6] систематизують інструменти антикризового управління за функціональним призначенням і часовим горизонтом, але не інтегрують їх у єдину циклічну модель. Палей Д. А. [7], Циганенко Г. та Трухан О. [8], Троц І. [9] і Шарапов В. [10] розглядають окремі аспекти (фінансові механізми, адаптацію в умовах війни, запобігання банкрутству), проте жодна робота не пропонує інтегрованої циклічної моделі, яка поєднує превентивний, реактивний і відновлювальний блоки з урахуванням ресурсної обмеженості та організаційної гнучкості МСП. Важливим напрямом розвитку теорії управління МСП є інтеграція синергетичного та інституційного підходів, що відображено у дослідженнях Судомир С. М. та ін. [11]. У роботі Судомир С. М. і Куляк М. Р. [12] обґрунтовано стратегії розвитку малого підприємництва в умовах післявоєнного відновлення. Однак цей підхід зосереджений переважно на стратегічному рівні і не розкриває механізмів оперативного антикризового реагування.

Гой В. В. та Васильєв О. В. [13], Чикуркова А. Д. [14], Гавриленко Т. В. та Прядун Є. А. [15], Шатайло О. А. [16] дають загальну характеристику антикризового управління, але їхні моделі не адаптовані до специфіки МСП і не враховують принцип *resilience by design*.

Для наочності порівняння існуючих підходів з авторською моделлю наведено таблицю.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика підходів до антикризового
менеджменту МСП**

Критерій	Існуючі підходи	Авторська модель
Фокус	Переважно реактивний або факторний	Інтегрований (превентивний + реактивний + відновлювальний)
Рівень системності	Фрагментарний	Цілісний, циклічний



Урахування специфіки МСП	Часткове (неформальність)	Комплексне (ресурси, гнучкість, неформальність)
Орієнтація	Подолання кризи	Формування стійкості
Динаміка	Лінійна або одноразова	Циклічна, з ефектом організаційного навчання
Методологічна основа	Управління ризиками, реагування на кризу	Динамічні можливості + оркестрація ресурсів + теорія стійкості
Рівень формалізації	Низький або середній	Середній з потенціалом кількісної операціоналізації

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, у науковій літературі існує суттєва теоретична прогалина: відсутність уніфікованої концепції системи антикризового менеджменту, яка б одночасно враховувала ресурсні обмеження, організаційну гнучкість, неформальність управління та циклічний характер процесів у МСП. Більшість досліджень або фрагментарні, або орієнтовані на великі підприємства, або обмежуються окремими фазами кризи чи факторним аналізом стійкості. Авторська модель заповнює цю прогалину шляхом інтеграції превентивного, реактивного та відновлювального блоків у єдиний циклічний механізм на основі динамічних можливостей, ресурсної оркестрації та принципу *resilience by design*. Ця стаття спрямована на заповнення зазначеної прогалини.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Невирішеними залишаються такі проблеми:

- відсутність уніфікованої теоретичної концепції системи антикризового менеджменту, що враховує специфіку МСП (масштаб, ресурсні обмеження, гнучкість структури);
- недостатнє теоретичне осмислення взаємозв'язку превентивних, реактивних і відновлювальних елементів у єдиній системі;
- слабка розробленість методологічних засад інтеграції антикризового менеджменту в загальну систему стратегічного управління МСП в умовах перманентної турбулентності.



Ця стаття спрямована на заповнення зазначених теоретичних прогалин шляхом систематизації концептуальних підходів, уточнення сутності та структури системи антикризового менеджменту підприємств малого та середнього бізнесу саме в теоретичному аспекті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних засад формування системи антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу в умовах підвищеної турбулентності сучасного економічного середовища. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Уточнити сутність антикризового менеджменту з урахуванням специфіки МСП.
2. Систематизувати та критично проаналізувати існуючі теоретичні підходи.
3. Розкрити структурно-функціональні особливості системи антикризового менеджменту МСП.
4. Розробити концептуальну модель формування системи, адаптовану до ресурсних обмежень і високої вразливості МСП.
5. Визначити методологічні принципи інтеграції системи в стратегічне управління МСП.
6. Обґрунтувати напрями подальшого розвитку теорії антикризового менеджменту в контексті організаційної стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Центральним елементом дослідження є теоретичне обґрунтування процесу формування системи антикризового менеджменту як комплексного механізму забезпечення економічної стійкості МСП в умовах турбулентності.

1. Сутність і специфіка антикризового менеджменту в контексті МСП.

Антикризовий менеджмент у секторі МСП суттєво відрізняється від управління великими підприємствами. Якщо для великих компаній характерні формалізовані системи ризик-менеджмент і централізовані структури, то для



МСП домінують гнучкі, неформальні та контекстно-орієнтовані механізми, засновані на особистому досвіді власника-менеджера. Сутність антикризового менеджменту полягає не лише в реагуванні на кризу, а в проактивному забезпеченні організаційної стійкості (organizational resilience) через оркестрацію обмежених ресурсів. Згідно з теорією динамічних можливостей (dynamic capabilities) і ресурсної оркестрації, МСП здатні швидко перерозподіляти ресурси, адаптуватися до змін і використовувати кризу як джерело трансформації. Специфіка МСП включає: обмеженість фінансових, людських та організаційних ресурсів; високу залежність від зовнішнього середовища; неформальність управління; високу адаптивність і гнучкість структури. На відміну від великих підприємств, де антикризове управління часто є бюрократичним процесом, у МСП воно має циклічний, ітеративний характер і ґрунтується на принципах resilience by design – попередньому вбудовуванні механізмів стійкості в архітектуру управління.

2. Класифікація загроз фінансовій безпеці МСП.

Таблиця 2

Перелік основних загроз фінансовій безпеці суб'єктів підприємництва в українській економіці

Зовнішні загрози (макрорівень)	Внутрішні загрози (мікрорівень)
Глобальні кризи, воєнні дії, енергетичні шоки	Недосконалість фінансового менеджменту
Зменшення платоспроможності контрагентів	Некваліфікований персонал, помилки планування
Інфляція, валютні коливання, логістичні обмеження	Обмеженість ресурсів і доступу до кредитування
Регуляторні зміни та фіскальний тиск	Низький рівень цифровізації

Джерело: власна розробка автора

3. Концептуальна модель формування системи антикризового менеджменту МСП. Концептуальна модель формування системи антикризового менеджменту МСП. Авторським внеском у розвиток теорії є розроблена концептуальна модель системи антикризового менеджменту, яка суттєво відрізняється від існуючих підходів. На відміну від фрагментарних моделей, що



зосереджуються на окремих фазах кризи або факторах стійкості, запропонована модель інтегрує три блоки в єдиний циклічний механізм, адаптований саме до специфіки МСП:

Превентивний блок – раннє виявлення ризиків, моніторинг слабких сигналів, формування резервів гнучкості;

Реактивний блок – оперативне реагування на кризу, мобілізація ресурсів, мінімізація втрат;

Відновлювальний блок – відновлення діяльності, навчання на досвіді кризи, трансформація бізнес-моделі.

Відмінною рисою авторської моделі є принцип «resilience by design», який передбачає попереднє вбудовування механізмів стійкості в систему управління підприємством.

Механізми взаємозв'язку блоків забезпечуються ресурсною оркестрацією, яка має наскрізний характер і діє як динамічна здатність МСП. Ресурсна оркестрація дозволяє: у превентивному блоці – формувати буферні резерви; у реактивному – оперативно перерозподіляти обмежені ресурси; у відновлювальному – перетворювати досвід кризи на нові компетенції та трансформовану бізнес-модель. Зворотний зв'язок від відновлювального блоку до превентивного забезпечує ефект організаційного навчання і постійне підвищення адаптивної спроможності.

Таблиця 3

**Концептуальна модель системи антикризового менеджменту підприємств
малого та середнього бізнесу**

Блок системи	Основний зміст	Ключові індикатори
Превентивний	Раннє виявлення ризиків, моніторинг слабких сигналів, формування резервів гнучкості	рівень фінансової стійкості, коефіцієнт ліквідності, індекс ризикочутливості
Реактивний	Оперативне реагування на кризу, мобілізація ресурсів, мінімізація втрат	швидкість управлінського реагування, рівень мобілізації ресурсів, коефіцієнт втрат



Відновлювальний	Відновлення діяльності, навчання на досвіді кризи, трансформація бізнес-моделі	темпи відновлення діяльності, рівень адаптивної трансформації, індекс організаційного навчання
-----------------	--	--

Примітка: Ресурсна оркестрація є наскрізним елементом, що забезпечує узгоджене використання фінансових, людських, інформаційних та організаційних ресурсів на всіх етапах. Вона перетворює статичні ресурси на динамічні можливості, роблячи модель адаптованою до ресурсних обмежень МСП.

Джерело: розроблено автором

Для забезпечення практичної застосовності моделі запропоновано її операціоналізацію через систему ключових індикаторів:

- для превентивного блоку – рівень фінансової стійкості, коефіцієнт ліквідності, індекс ризикочутливості;
- для реактивного блоку – швидкість управлінського реагування, рівень мобілізації ресурсів, коефіцієнт втрат;
- для відновлювального блоку – темпи відновлення діяльності, рівень адаптивної трансформації бізнес-моделі, індекс організаційного навчання.

Це дозволяє трансформувати концептуальну модель у прикладний інструмент управління.

Вимірювання запропонованих індикаторів може здійснюватися на основі поєднання фінансових коефіцієнтів (ліквідності, рентабельності), операційних показників (час реагування, обсяг втрат) та експертно-аналітичних оцінок (рівень адаптивності, організаційного навчання), що забезпечує комплексну діагностику ефективності антикризового менеджменту МСП.

Зокрема, коефіцієнт ліквідності визначається як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань, а швидкість управлінського реагування може оцінюватися як часовий інтервал між виявленням кризового сигналу та прийняттям відповідного управлінського рішення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:



- розробленні інтегрованої концептуальної моделі системи антикризового менеджменту підприємств МСП, що поєднує превентивний, реактивний та відновлювальний блоки в єдиний циклічний механізм на основі принципів динамічних можливостей і ресурсної оркестрації (на відміну від фрагментарних підходів Кровіні [3], Лестарі [4] та Аль-Шебамі [5], які обмежуються окремими факторами або фінансовою складовою);
- обґрунтуванні ресурсної оркестрації як наскрізного елементу системи, що забезпечує узгоджене використання обмежених ресурсів і перетворює кризу на джерело трансформації (чого бракує в роботах Клайвера [1] та Фаста [2]);
- розкритті принципу «resilience by design» як базового підходу до формування стійкості підприємства саме в умовах неформального управління МСП;
- розробленні системи індикаторів для операціоналізації антикризового менеджменту МСП, що дозволяє перейти від декларативних моделей до практичного інструменту.

Таким чином, авторська модель є повнішою за існуючі підходи, оскільки одночасно враховує ресурсні обмеження, циклічність і адаптивність МСП, заповнюючи теоретичну прогалину в сучасній науці менеджменту.

4. Обґрунтування наукових результатів. Доведено, що ефективність антикризового менеджменту МСП залежить насамперед від якості оркестрації обмежених ресурсів. На відміну від існуючих підходів, що переважно фокусуються або на окремих інструментах антикризового реагування, або на факторному аналізі стійкості, запропонована модель передбачає системну інтеграцію превентивного, реактивного та відновлювального блоків у єдиний циклічний механізм, адаптований до ресурсних обмежень і управлінської гнучкості МСП. Це дозволяє забезпечити не лише реагування на кризу, а й формування випереджальної адаптивної спроможності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі як основи для розробки внутрішніх систем



антикризового управління на підприємствах МСП, а також при формуванні державних програм підтримки підприємництва в умовах кризових трансформацій економіки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретично обґрунтовано концептуальні засади формування системи антикризового менеджменту підприємств малого та середнього бізнесу як цілісного механізму забезпечення їхньої економічної стійкості в умовах турбулентного середовища. Розроблено авторську концептуальну модель, яка інтегрує превентивний, реактивний та відновлювальний блоки в єдиний циклічний механізм на основі принципу «resilience by design».

Разом з тим, дослідження має певні обмеження, зокрема відсутність емпіричної верифікації запропонованої моделі, що відкриває перспективи для подальших досліджень у напрямі її апробації на практиці, кількісного вимірювання ефективності та адаптації до галузевих особливостей функціонування МСП.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією моделі, розробкою кількісних показників стійкості МСП та вивченням особливостей її впровадження в різних галузях економіки.

Подяки. Автор висловлює щирю вдячність дослідникам, які займаються проблематикою антикризового менеджменту та організаційної стійкості підприємств малого і середнього бізнесу, за їхні фундаментальні праці, що стали важливим підґрунтям для цієї статті.

Список використаних джерел

1. Klyver K., Nielsen S. L. Preparedness shapes tomorrow: crisis preparedness and strategies among SMEs amid external crises. *Entrepreneurship & Regional Development*. 2024. Vol. 36(9–10). P. 1363–1384. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2352448>

2. Fasth J. та ін. Crisis management as practice in small and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis*



Management. 2022. Vol. 30(2). P. 161–170. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12371>

3. Crovini C. Crisis Management and Risk Management in SMEs Towards an Integrated Early Warning System. *Crisis Management for Small and Medium-Sized Enterprises*. 2022. P. 215–233. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-91727-2_13

4. Lestari E. D. та ін. Investigating the factors of SMEs business resilience in the post-pandemic crisis of COVID-19 with technology adoption as a quasi-moderator a multigroup analysis of Indonesian and Malaysian SMEs. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11(1). DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2301135>

5. Alshebami A. S. Crisis Management and Customer Adaptation Pathways to Adaptive Capacity and Resilience in Micro and Small-Sized Enterprises. *Sustainability*. 2025. Vol. 17(9). P. 3759. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17093759>

6. Найчук-Хрущ М. Б., Щур Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством теоретичний і прикладний аспекти. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 392–400. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-392-400>

7. Палей Д. А. Антикризове управління як ключовий елемент забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського Серія Економіка і управління*. 2023. Т. 75(1). URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/15.pdf

8. Циганенко Г., Трухан О. Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах. *ResearchGate*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/381455349_antikrizovij_menedzment_ak_k_lucovij_instrument_zabezpecenna_stijkosti_biznesu_v_sucasnih_umovah

9. Троц І. В. Антикризовий менеджмент як ефективний інструмент попередження банкрутства підприємства. *Соціально-економічні проблеми сучасності матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конференції*.



2018. С. 112–117. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/trots_0030.pdf

10. Шарапов В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Vol. 14(91). Р. 196–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>

11. Судомир С. М., Стадник В. П., Дворник І. В. Управління стратегіями розвитку малого підприємництва в поствоєнному відновленні економіки України синергетичний та інституційний підходи. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19. С. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18462132> URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/about>

12. Судомир С. М., Куляк М. Р. Стратегії розвитку малого підприємництва. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 96. С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.96-12>

13. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf

14. Чикуркова А. Д. Антикризове управління навчальний посібник для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового рівня освіти ОПП Менеджмент спеціальності 073 Менеджмент денної і вечірньої форми навчання. *Кам'янець-Подільський*. 2024. 170 с.

15. Гавриленко Т. В., Прядун Є. А. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи. *International Scientific Journal*. 2015. № 8. С. 148–150.

16. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf