



Менеджмент

УДК 351.85 : 338.48

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21837717>

**МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

Яблонь Володимир Дмитрович,

к.е.н., викладач кафедри міжнародної економіки, маркетингу та
менеджменту Івано-Франківського навчально-наукового інституту
менеджменту Західноукраїнського національного університету, ORCID:
<https://orcid.org/0009-0008-7202-426X>

Прийнято: 01.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

Анотація. У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування механізмів антикризового управління підприємством за сучасних економічних викликів, спричинених воєнними діями, нестабільністю ринкового середовища та зростанням рівня економічних ризиків. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційного реагування на кризові явища до комплексної системи управління, орієнтованої на забезпечення економічної стійкості, адаптивності та безперервності функціонування підприємства. Запропоновано класифікацію механізмів антикризового управління на теоретичні та практичні. До теоретичних механізмів віднесено механізми стратегічної адаптації підприємства, управління економічною безпекою, забезпечення організаційної стійкості та інноваційно-цифрової трансформації. Практичні механізми представлені фінансово-стабілізаційним, логістично-операційним, кадрово-організаційним і маркетингово-комерційним напрямками



управління. Для кожного механізму визначено його функціональне призначення та основні інструменти реалізації. Доведено, що комплексне застосування запропонованих механізмів сприяє мінімізації кризових ризиків, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його економічної безпеки та створює передумови для стійкого розвитку.

***Ключові слова:** антикризове управління, підприємство, механізми управління, економічна безпека, фінансова стійкість, стратегічна адаптація, цифрова трансформація, конкурентоспроможність.*

MECHANISMS OF ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Annotation. The article examines the theoretical and practical aspects of developing anti-crisis management mechanisms for enterprises under the conditions of martial law, increasing economic uncertainty, and the transformation of the business environment in Ukraine. It is substantiated that contemporary anti-crisis management should be considered not merely as a system of response to crisis situations but as an integrated managerial framework aimed at ensuring business resilience, adaptability, continuity of operations, and long-term competitiveness. The study emphasizes that the effectiveness of enterprise management under wartime conditions depends on the coordinated application of conceptual and applied management mechanisms capable of minimizing the impact of internal and external threats. A scientific approach to the classification of anti-crisis management mechanisms into theoretical and practical groups is proposed. The theoretical block includes the mechanisms of strategic adaptation, economic security management, organizational resilience, and innovation-driven digital transformation, which form the methodological basis for sustainable enterprise development. The practical block comprises financial stabilization, logistics and operational continuity, human resource and organizational management, as well as marketing and commercial mechanisms



aimed at maintaining the financial stability, operational efficiency, workforce capacity, and market positions of enterprises under crisis conditions. For each mechanism, its functional purpose and a set of implementation instruments are identified, enabling the formation of a comprehensive anti-crisis management system. The research proves that the integration of strategic, financial, organizational, digital, and marketing instruments creates favorable conditions for improving enterprise resilience, reducing crisis risks, strengthening economic security, and increasing competitiveness. The proposed system of anti-crisis management mechanisms provides a comprehensive methodological and practical framework for ensuring business sustainability during wartime and facilitating successful post-war recovery and long-term development. The findings may serve as a theoretical basis for further research on enterprise crisis management and as practical recommendations for business managers operating in highly volatile environments.

Keywords: anti-crisis management, enterprise, management mechanisms, economic security, financial stability, strategic adaptation, organizational resilience, digital transformation, competitiveness, wartime economy.

Вступ

За теперішніх реалій функціонування та розвитку економіки України вітчизняні підприємства змушені здійснювати свою діяльність в середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та посиленням впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників. Воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси, зміни споживчого попиту, цифрова трансформація бізнесу та зростання конкурентного тиску істотно ускладнюють процес забезпечення стабільності функціонування підприємств. Відтак, особливої актуальності набуває формування ефективних механізмів антикризового управління, які дозволяють



своєчасно ідентифікувати кризові явища, мінімізувати їх негативний вплив та забезпечити адаптацію підприємства до нових реалій ведення бізнесу.

Водночас сучасне антикризове управління вже не обмежується лише заходами реагування на кризу або відновлення платоспроможності підприємства. Його зміст дедалі більше пов'язується зі забезпеченням стратегічної стійкості, економічної безпеки, цифрової трансформації бізнес-процесів, підвищенням конкурентоспроможності та формуванням довгострокових конкурентних переваг. Саме тому дослідження теоретичних засад і практичних механізмів антикризового управління підприємством набуває особливої наукової та прикладної значущості, оскільки спрямоване на розроблення сучасних управлінських інструментів, здатних забезпечити ефективне функціонування суб'єктів господарювання за нестабільного економічного середовища.

Проблематика розвитку підприємництва, підвищення його конкурентоспроможності, економічної безпеки та удосконалення механізмів управління широко представлена у працях вітчизняних науковців. Зокрема, досліджено механізми управління розвитком суб'єктів малого підприємництва, визначено сучасні інструменти підтримки їх розвитку [1, с. 3–10], обґрунтовано напрями забезпечення конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу [2, с. 50–59], висвітлено проблеми функціонування підприємництва та їх вплив на економічні процеси [3, с. 49–59], розроблено підходи до забезпечення економічної безпеки підприємств [4, с. 128–133], а також досліджено особливості розвитку підприємництва за імпортнащення внутрішнього ринку [5, с. 136–142]. Значну увагу приділено питанням оцінювання ймовірності банкрутства та фінансового стану підприємств [6, с. 11–18], удосконаленню механізмів управління фінансовими ресурсами [10, с. 16–19] і системному підходу до оцінювання конкурентоспроможності [11, с. 19–24].



Водночас вагомий внесок у розвиток сучасних підходів до управління підприємствами зробили дослідження цифрової трансформації бізнесу, формування маркетингових стратегій та забезпечення фінансово-економічної безпеки. Науковцями розкрито особливості цифрового маркетингу та його відмінності від інтернет-маркетингу [7, с. 362–371; 9, с. 20–25], визначено специфіку формування стратегій розвитку бізнесу в середовищі інформаційної економіки [8, с. 64–68], а також обґрунтовано сучасні підходи до забезпечення фінансово-економічної безпеки бізнесу на основі комплексного аналізу ризиків та механізмів їх нейтралізації [12, с. 88–110]. Незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання формування інтегрованого механізму антикризового управління підприємством, який би поєднував фінансові, організаційні, стратегічні, цифрові та безпекові інструменти управління, забезпечував превентивне виявлення кризових явищ і формування адаптивної моделі розвитку підприємства при нинішніх економічних викликах.

Метою статті є розвиток теоретичних положень та обґрунтування практичних аспектів формування механізмів антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності та складових механізму антикризового управління підприємством; визначити основні чинники виникнення кризових явищ у діяльності підприємств на сучасному етапі; охарактеризувати ключові елементи та інструменти механізму антикризового управління; обґрунтувати роль цифрових, фінансових та організаційних інструментів у забезпеченні стійкості підприємства; сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів антикризового управління з метою підвищення ефективності функціонування та довгострокової конкурентоспроможності підприємств.



Результати

Під час повномасштабної війни функціонування підприємств України відбувається під постійним впливом критичних ризиків, пов'язаних з руйнуванням виробничої інфраструктури, дефіцитом фінансових ресурсів, порушенням логістичних маршрутів, релокацією бізнесу, кадровими втратами, нестабільністю ринків збуту та високою невизначеністю зовнішнього середовища. За таких обставин традиційні підходи до управління підприємством вже не забезпечують необхідного рівня стійкості, а ефективність господарської діяльності дедалі більше залежить від здатності менеджменту оперативно адаптувати бізнес-процеси до нових викликів. Саме тому механізми антикризового управління повинні розглядатися не лише як інструмент реагування на кризові явища, а як комплексна система забезпечення безперервності функціонування підприємства, його економічної безпеки, адаптивності та стратегічного розвитку (рис. 1).

Ефективність антикризового управління визначається збалансованим поєднанням теоретичних і практичних механізмів. Теоретичні механізми формують концептуальну основу управління, визначають принципи, методологію, стратегічні орієнтири та логіку ухвалення управлінських рішень. Практичні механізми, своєю чергою, забезпечують реалізацію відповідних управлінських рішень через систему конкретних організаційних, фінансових, цифрових, кадрових та безпекових інструментів. За війни такі механізми повинні бути адаптивними, інтегрованими та превентивними, орієнтованими не лише на подолання наслідків кризових явищ, а й на формування довгострокової стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення післявоєнного розвитку.

Теоретичні механізми антикризового управління формують концептуальну основу функціонування підприємства при нестабільності та



визначають логіку розроблення, ухвалення і реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості господарської діяльності. На відміну від практичних механізмів, які передбачають застосування конкретних управлінських заходів, теоретичні механізми орієнтовані на формування принципів, підходів, моделей та методичного забезпечення антикризового менеджменту. Їх основне призначення полягає у створенні системи управління, здатної не лише реагувати на кризові явища, а й прогнозувати можливі загрози, мінімізувати їх негативний вплив та формувати передумови для сталого розвитку підприємства.

За війни значення теоретичних механізмів суттєво зростає. Ефективність антикризового управління дедалі більше залежить від здатності керівництва застосовувати комплексний, системний та адаптивний підходи до управління, поєднуючи стратегічне бачення розвитку підприємства з забезпеченням його економічної безпеки, організаційної стійкості та інноваційного розвитку. Саме тому доцільно виділити чотири ключові теоретичні механізми, які формують основу сучасної системи антикризового управління підприємством.

Першим механізмом виступає механізм стратегічної адаптації підприємства, який визначає загальну концепцію розвитку бізнесу з урахуванням кризових змін. Його сутність полягає у формуванні стратегічної здатності підприємства своєчасно реагувати на трансформацію зовнішнього середовища, прогнозувати можливі сценарії розвитку подій та коригувати власні стратегічні цілі відповідно до нових економічних реалій. Особливої актуальності цей механізм набуває під час війни, коли підприємства стикаються з постійними змінами кон'юнктури ринку, порушенням виробничих і логістичних процесів, міграцією робочої сили та високими безпековими ризиками. Реалізація механізму здійснюється через використання сценарного стратегічного планування, SWOT- та PESTLE-аналізу, а також систем стратегічного моніторингу зовнішнього середовища.



Рис. 1. Теоретичні та прикладні антикризові механізми розвитку вітчизняних підприємств

Джерело: авторська розробка



Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати альтернативні варіанти розвитку підприємства та забезпечувати його довгострокову конкурентоспроможність.

Другим ключовим елементом є механізм управління економічною безпекою підприємства, спрямований на формування комплексної системи захисту економічних інтересів суб'єкта господарювання. Його призначення полягає у попередженні втрати фінансової стійкості, виробничого потенціалу, кадрових ресурсів, інформаційних активів та ринкових позицій під впливом кризових чинників. Вкажімо на те, що економічна безпека виходить далеко за межі традиційного фінансового контролю і охоплює систему управління всіма видами ризиків, включаючи виробничі, інвестиційні, логістичні, інформаційні, кібернетичні та репутаційні загрози. Важливою особливістю цього механізму є його превентивний характер, оскільки він спрямований не лише на ліквідацію наслідків кризових явищ, а насамперед на їх раннє виявлення та недопущення. Основними інструментами його реалізації виступають системи ризик-менеджменту, моніторинг індикаторів економічної безпеки та комплексне управління критичними ризиками.

Наступним складником системи антикризового управління є механізм забезпечення організаційної стійкості підприємства, який орієнтований на підвищення адаптивності системи управління до швидких змін зовнішнього середовища. Його основним завданням є формування гнучкої організаційної структури, здатної забезпечувати безперервність бізнес-процесів навіть за масштабних кризових потрясінь. Адже, підприємства змушені оперативно перебудовувати організаційну структуру, змінювати бізнес-процеси, впроваджувати нові форми організації праці та забезпечувати ефективну взаємодію між структурними підрозділами. Саме тому механізм організаційної стійкості базується на процесному підході до управління, реінжинірингу бізнес-процесів та системі їх безперервного вдосконалення. Це забезпечує скорочення



часу ухвалення управлінських рішень, підвищення оперативності реагування на кризові ситуації та оптимізацію використання ресурсного потенціалу підприємства.

Четвертим теоретичним механізмом виступає механізм інноваційно-цифрової трансформації підприємства, який визначає сучасний напрям розвитку антикризового управління. Його головна мета полягає у формуванні високого рівня адаптивності підприємства через активне використання цифрових технологій, автоматизацію бізнес-процесів, цифровізацію управління та впровадження інноваційних рішень. За війни саме цифрові технології забезпечують можливість дистанційного управління підприємством, оперативного аналізу інформації, контролю виробничих процесів, організації електронної комерції та підтримки безперервної взаємодії з клієнтами і партнерами. Важливу роль у реалізації цього механізму відіграють цифрові стратегії розвитку підприємства, інформаційно-аналітичні системи підтримки управлінських рішень, ERP-, CRM- та BI-системи, які забезпечують інтеграцію всіх функціональних напрямів діяльності підприємства в єдиний інформаційний простір.

Таким чином, запропоновані теоретичні механізми формують взаємопов'язану систему, що забезпечує методологічне підґрунтя сучасного антикризового управління підприємством. Їх комплексне застосування дозволяє інтегрувати стратегічне планування, забезпечення економічної безпеки, організаційну адаптивність та цифрову трансформацію в єдину модель управління, орієнтовану на своєчасне виявлення кризових явищ, мінімізацію ризиків і формування стійких конкурентних переваг. Саме така інтегрована система теоретичних механізмів створює необхідні передумови для ефективного функціонування підприємств, зміцнення їх економічної стійкості та забезпечення довгострокового розвитку при високій невизначеності.

Практичні механізми антикризового управління являють собою



сукупність організаційно-економічних інструментів, управлінських процедур і прикладних рішень, спрямованих на забезпечення безперервності діяльності підприємства, мінімізацію наслідків кризових явищ та відновлення його економічної стійкості. На відміну від теоретичних механізмів, які формують методологічні засади антикризового менеджменту, практичні механізми забезпечують їх безпосередню реалізацію через конкретні заходи щодо управління фінансовими ресурсами, виробничими процесами, персоналом, логістикою та ринковою діяльністю. Саме практичний рівень управління визначає швидкість реагування підприємства на кризові виклики та його здатність підтримувати стабільне функціонування бізнесу.

Особливістю сучасного етапу розвитку українського бізнесу є необхідність одночасного вирішення оперативних і стратегічних завдань. Воєнні дії, нестабільність енергозабезпечення, зміни структури попиту, релокація виробництва, кадровий дефіцит та обмежений доступ до фінансових ресурсів вимагають від підприємств використання комплексної системи практичних механізмів, що забезпечують оперативну адаптацію бізнесу. У цьому контексті практичні механізми антикризового управління мають бути інтегрованими, взаємодоповнюючими та орієнтованими на досягнення синергетичного ефекту, коли ефективність кожного окремого напрямку посилюється завдяки їх комплексному застосуванню.

Базовим елементом системи практичного антикризового управління є фінансово-стабілізаційний механізм, головним призначенням якого є підтримання фінансової рівноваги підприємства та забезпечення його платоспроможності. У період війни саме фінансова стійкість визначає можливість підприємства виконувати свої зобов'язання, підтримувати виробничу діяльність, здійснювати виплати працівникам та реалізовувати інвестиційні рішення. Реалізація цього механізму передбачає системне управління грошовими потоками, оптимізацію структури витрат, формування



резервів ліквідності та диверсифікацію джерел фінансування шляхом використання кредитних програм, міжнародної технічної допомоги, грантових інструментів і державних програм підтримки бізнесу. Комплексне застосування зазначених інструментів дозволяє підприємству знизити фінансові ризики, забезпечити стабільність операційної діяльності та сформувати необхідний запас фінансової міцності для подальшого розвитку.

Не менш важливе місце займає логістично-операційний механізм забезпечення безперервності діяльності, який спрямований на підтримання стабільного функціонування виробничих і постачальницьких процесів незалежно від впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників. Під час війни підприємства регулярно стикаються з порушенням транспортної інфраструктури, блокуванням окремих логістичних маршрутів, дефіцитом сировини та перебоями в енергозабезпеченні. У такому середовищі критичного значення набуває диверсифікація постачальників, створення альтернативних логістичних маршрутів, релокація виробничих потужностей у більш безпечні регіони та формування резервних запасів стратегічно важливих ресурсів. Практична реалізація зазначеного механізму дозволяє мінімізувати ризики зупинки виробництва, скоротити операційні втрати та забезпечити безперервне виконання договірних зобов'язань перед споживачами.

Важливою складовою сучасного антикризового менеджменту виступає кадрово-організаційний механізм, оскільки людський капітал є одним з ключових факторів забезпечення стійкості підприємства. Воєнні дії суттєво загострили проблему дефіциту кваліфікованих кадрів через мобілізацію, міграційні процеси та релокацію населення, що вимагає принципово нових підходів до управління персоналом. Основними напрямками реалізації цього механізму є впровадження гнучких форм організації праці, розвиток дистанційних форматів роботи, підвищення кваліфікації працівників, їх професійна перепідготовка та створення сучасних систем матеріальної й



нематеріальної мотивації. Особливого значення набувають заходи щодо збереження ключових компетенцій персоналу, розвитку корпоративної культури та підтримки психологічної стійкості працівників, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства під час тривалих кризових викликів.

Завершальним елементом запропонованої системи є маркетингово-комерційний механізм, орієнтований на підтримання ринкової активності підприємства, збереження клієнтської бази та формування нових напрямів збуту продукції. На тепер підприємства змушені швидко реагувати на зміну структури споживчого попиту, переорієнтовуватися на нові ринки та використовувати сучасні цифрові канали взаємодії зі споживачами. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження цифрового маркетингу, розвиток електронної комерції, використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, а також диверсифікація ринків збуту шляхом виходу на міжнародні ринки. Реалізація зазначених заходів сприяє збереженню обсягів продажу, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зниженню залежності від окремих сегментів внутрішнього ринку.

Отже, практичні механізми антикризового управління забезпечують прикладну реалізацію стратегічних орієнтирів розвитку підприємства та формують інструментальне підґрунтя його функціонування. Їх комплексне застосування створює можливість одночасно підтримувати фінансову стійкість, гарантувати безперервність операційної діяльності, ефективно використовувати людський капітал і забезпечувати стабільний розвиток ринкової діяльності. На відміну від локальних управлінських рішень, інтегроване використання фінансово-стабілізаційного, логістично-операційного, кадрово-організаційного та маркетингово-комерційного механізмів формує цілісну систему практичного антикризового управління, здатну забезпечити адаптивність підприємства до довготривалих кризових викликів, зміцнення його конкурентних позицій та



створення передумов для ефективного функціонування в період післявоєнного відновлення економіки України.

Запропонована система охоплює вісім взаємопов'язаних механізмів, що формують цілісну модель антикризового управління підприємством. Теоретичні механізми визначають методологічні засади, принципи та стратегічні орієнтири функціонування підприємства за високої невизначеності. Практичні механізми забезпечують реалізацію цих засад через конкретні управлінські інструменти, спрямовані на підтримання фінансової стійкості, операційної безперервності, кадрового потенціалу та ринкової конкурентоспроможності. Їх комплексне застосування дозволяє підприємствам не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а й створити передумови для сталого розвитку, підвищення економічної безпеки та успішного післявоєнного відновлення.

Висновки

На тепер антикризове управління вітчизняними підприємствами все більше трансформується з системи реагування на кризові явища у комплексний інструмент забезпечення економічної стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку бізнесу. Адже, високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, зростання безпекових ризиків, порушення виробничих і логістичних процесів, кадровий дефіцит та обмеженість фінансових ресурсів обумовлюють необхідність використання інтегрованих механізмів управління, здатних забезпечити не лише подолання наслідків кризових явищ, формування передумов для підвищення конкурентоспроможності підприємства у перспективі.

Доцільно розмежовувати механізмів антикризового управління на теоретичні та практичні, коли теоретичні механізми формують методологічне підґрунтя системи антикризового менеджменту та охоплюють механізми



стратегічної адаптації підприємства, управління економічною безпекою, забезпечення організаційної стійкості й інноваційно-цифрової трансформації. Водночас практичні механізми забезпечують реалізацію зазначених концептуальних положень через фінансово-стабілізаційний, логістично-операційний, кадрово-організаційний і маркетингово-комерційний напрями управління, що дозволяє комплексно реагувати на сучасні виклики функціонування бізнесу.

Найбільшої ефективності система антикризового управління досягає при взаємоузгодженому використанні всіх запропонованих механізмів. Їх інтеграція забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз, підвищення фінансової стійкості, безперервність операційної діяльності, ефективне використання людського капіталу, розвиток цифрових компетенцій та адаптацію підприємства до змін ринкового середовища. Комплексний характер запропонованого підходу створює передумови для зміцнення економічної безпеки підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування високого рівня організаційної гнучкості.

Перспективи подальших наукових досліджень в цій сфері доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності механізмів антикризового управління, визначенням критеріїв їх результативності залежно від масштабів і галузевої специфіки підприємств, формуванням інтегральної моделі антикризового управління, яка поєднуватиме економічні, організаційні, цифрові, безпекові та інноваційні інструменти забезпечення стійкого розвитку бізнесу в Україні.

Список використаних джерел

1. Бойко В. В., Крупа В. Р. Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва АПК. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 3–10.



2. Варналій З. С. Особливості підтримки конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва. *Національна безпека і оборона*. 2016. № 1–2. С. 50–59.

3. Васильців Т. Г., Лупак Р.Л. Проблеми розвитку малого підприємництва та їх вплив на міграційну активність населення гірських районів Карпатського регіону України. *Регіональна економіка*. 2019. № 3(93). С. 49–59.

4. Васильців Т. Г., Мандрик О. Я. Пріоритети і засоби забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Т. 19. Вип. 12. С. 128–133.

5. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136–142

6. Меліхова Т. О. Оцінювання ймовірності банкрутства з метою підвищення фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. № 10. С. 11-18.

7. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362-371.

8. Родіонов П. Ю. Особливості розробки стратегії підприємства в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (42). С. 64-68.

9. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2-2 (08). С. 20-25.

10. Рудченко І. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2011. Вип. 1. С. 16–19.

11. Панасенко Д. Системний підхід до показників



конкурентоспроможності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 3. С. 19-24.

12. Vasylytsiv T., Mulska O., Hrabynska I., Ivaniuk U., Shopska Y. Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9. no. 2. P. 88-110.