

УДК 338.2(075.8) 330.342

О. С. Павленко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3557-3338>

Є. А. Кобець,

к. е. н., доцент кафедри економіки,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4195-2502>

Д. Д. Корольов,

студент, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3823-1119>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.78

## ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

O. Pavlenko,

PhD, Associate professor of Economics Department, Dnipro State Agrarian and Economic University

Ye. Kobets,

PhD in Economics, Associate Professor of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

D. Korolyov,

Student of group MrEK-22, Dnipro State Agrarian and Economic University

### JUSTIFICATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS

Стратегічний план антикризового управління стосується серії заздалегідь визначених дій і рішень, прийнятих підприємством для ефективного управління кризою. План окреслює кроки, які вживає організація, щоб запобігти кризі, підготуватися до неї, реагувати на неї та вийти з неї. Стратегічний план має бути розроблений до виникнення будь-якої кризи та має бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до мінливих обставин кризи. План має бути чітко доведений до відома всіх зацікавлених сторін, і кожен в організації повинен усвідомлювати свою роль у реалізації плану.

Неможливо переоцінити важливість стратегічного плану управління кризою. Добре розроблений план може допомогти компаніям мінімізувати вплив кризи, захистити репутацію компанії та зберегти довіру зацікавлених сторін. І навпаки, відсутність планування може призвести до плутанини, нерішучості та повільних реакцій, що може посилити кризу та завдати довгострокової шкоди.

A strategic crisis management plan refers to a series of predetermined actions and decisions taken by an enterprise for effective crisis management. The plan outlines the steps the organization takes to prevent, prepare for, respond to, and recover from a crisis. A strategic plan should be developed before any crisis occurs and should be flexible enough to adapt to the changing circumstances of the crisis. The plan must be clearly communicated to all stakeholders, and everyone in the organization must be aware of their role in implementing the plan.

The importance of a strategic crisis management plan cannot be overstated. A well-designed plan can help companies minimize the impact of a crisis, protect the company's reputation, and maintain the trust of stakeholders. Conversely, a lack of planning can lead to confusion, indecision and slow responses, which can exacerbate a crisis and cause long-term damage.

A strategic crisis management plan can help ensure the financial viability of companies, increasing their ability to adapt to market changes and be competitive. Effective communication is helpful in having a strategic crisis management plan. During a crisis, it is critical to have effective and informed communication to let all parties involved know that things are going wrong. The comprehensive crisis management plan includes protocols for communication with employees, customers, suppliers and other stakeholders, as well as a designated secretary to answer questions from the media. By creating a plan, companies can reduce ambiguity and error, maintain transparency, and build trust with their stakeholders. The strategic plan of anti-crisis management should contain a comprehensive approach to enterprise management.

This includes taking into account certain attributes of the business, such as its size, industry and market structure. In addition, the plan must be regularly evaluated and revised to maintain its relevance and effectiveness. By taking a strategic approach to crisis management, businesses can strengthen their defenses against potential threats and contribute to long-term viability and success.

*Ключові слова: стратегічне управління, розвиток підприємства, криза, антикризове управління, SWOT, PESTEL*

*Keyword: strategic management, enterprise development, crisis, anti-crisis management, SWOT, PESTEL*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному діловому світі підприємства стикаються з різними кризами, які можуть загрожувати їх виживанню та успіху. Для пом'якшення цих ризиків важливо розробити стратегічний план антикризового управління. Цей план має на меті забезпечити комплексний підхід до його розробки та впровадження. Розуміючи важливість стратегічного плану в умовах кризи та дотримуючись комплексного підходу, підприємства можуть ефективно пом'якшувати ризики від криз і забезпечити свій довгостроковий успіх.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження складових стратегії розвитку підприємства, визначення особливостей стратегічного управління розвитком підприємства в умовах кризи.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Антикризове управління має вирішальне значення для вирішення потенційних криз і впровадження заходів для пом'якшення їх наслідків. Воно передбачає розробку стратегій антикризового управління, щоб допомогти організаціям орієнтуватися в неочікуваних ситуаціях. Під час розробки своїх стратегічних планів підприємствам важливо керуватися реалістичним дослідженням внутрішніх і зовнішніх загроз в кризових умовах.

Sylkin O., Kryshtanovych M., Zacher, A., Bilous S., & Krasko A. [12] визначають, що першим ключовим компонентом ефективного стратегічного плану є чітке розуміння його мети та цілей. Це передбачає визначення місії, візії та цінностей організації, а також визначення ключових проблем і викликів, які необхідно вирішити. В дослідженні Khalatur S., Kriuchko L., & Sirko A. [10] робиться наголос на тому, що встановлюючи чітку мету та напрямок для стратегічного плану, організації мають переконатися, що всі зацікавлені сторони узгоджені та працюють для досягнення спільної мети. Це може допомогти підвищити мотивацію, зосередженість і відповідальність, а також полегшити прийняття рішень і розподіл ресурсів.

Базуючись на дослідженні Starosta A. [11], — другим ключовим компонентом ефективного стратегічного плану є встановлення чітких і вимірних цілей. Ці цілі мають бути конкретними, досяжними та узгоджуватися з місією і баченням організації. Встановлюючи вимірні цілі, організації можуть відстежувати прогрес і оцінювати ефективність своїх стратегій. Це може допомогти переконатися, що ресурси використовуються ефективно та результативно, і що організація досягає бажаних результатів. Крім того, чіткі та вимірні цілі можуть допомогти підвищити прозорість і підзвітність, а також сприяти спілкуванню та співпраці між зацікавленими сторонами.

Третім ключовим компонентом ефективного стратегічного плану є визначення ключових зацікавлених сторін та учасників, спираючись на статтю Zigunova A., Shevkunov N., Logvinova I., Kislov I., & Shevchenko V. [13]. Це передбачає розуміння інтересів, потреб і перспектив усіх відповідних сторін, включаючи працівників, клієнтів, партнерів та інвесторів. Взаємодіючи з цими зацікавленими сторонами та залучаючи їх до процесу планування, організації можуть переконатися, що їхні стратегії є актуальними, здійсненними та відповідають очікуванням зацікавлених сторін. Це може допомогти збільшити зацікавленість і підтримку стратегічного плану, а також сприяти ефективній реалізації та оцінці. Крім того, Петрук Ю., & Артеменко Л. [7] встановлено, що взаємодія із зацікавленими сторонами може допомогти організаціям визначити потенційні ризики та можливості, а також розробити стратегії, які реагуватимуть на зміни ринкових умов і галузевих тенденцій.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегічний план управління кризою стосується набору заздалегідь визначених дій і рішень, які приймає підприємство для ефективного управління кризою [12]. Цей план окреслює кроки, які організація зроби́ть, щоб запобігти кризі, підготуватися до неї, відреагувати на неї та вийти з неї. Стратегічний план має бути розроблений напередодні будь-якої кризи та має бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до мінливих обставин кризи. План має бути чітко доведений до відома всіх зацікавлених сторін, і кожен в організації повинен усвідомлювати свою роль у реалізації плану.

Важливість стратегічного плану управління кризою неможливо переоцінити. Добре розроблений план може допомогти підприємству мінімізувати вплив кризи, захистити свою репутацію та зберегти довіру зацікавлених сторін [10]. Навпаки, відсутність плану може призвести до плутанини, нерішучості та повільної реакції, що може посилити кризу та завдати довгострокової шкоди. Стратегічний план може допомогти підприємству: визначити потенційні ризики та вразливі місця; розробити ефективні стратегії спілкування; ефективно розподілити ресурси; координувати діяльності між різними відділами та зацікавленими сторонами; забезпечити дотримання правових та нормативних вимог.

Ключові компоненти стратегічного плану управління кризою включають оцінку ризиків, кризову комунікацію, реагування на кризу та безперервність бізнесу. Оцінка ризиків вклю-

чає виявлення потенційних ризиків і вразливостей і розробку стратегій їх пом'якшення. Кризова комунікація передбачає розробку ефективних комунікаційних стратегій для інформування зацікавлених сторін про кризу та реакцію організації. Реагування на кризу передбачає вжиття негайних заходів для подолання кризи та мінімізації її впливу. Безперервність бізнесу передбачає забезпечення того, щоб критично важливі бізнес-функції продовжували працювати під час та після кризи. Включивши ці ключові компоненти в стратегічний план, підприємство може ефективно управляти кризами та мінімізувати їхній вплив на організацію. Пані О. Польова представила в своїй статті [8] наступну схему розробки управлінських рішень в умовах кризи (рис. 1). Ми повністю погоджуємося з позицією авторки та пропонуємо використовувати цей алгоритм при розробці антикризових рішень на підприємстві.

Ще однією перевагою стратегічного плану управління кризою є можливість мінімізації втрат і збитків [6]. Передбачаючи потенційні кризи та розробляючи плани на випадок надзвичайних ситуацій, підприємства можуть швидко й ефективно реагувати, щоб пом'якшити вплив кризи. Це може включати такі заходи, як: евакуація персоналу та майна; впровадження протоколів безпеки; активація систем резервного копіювання; координація з екстремними службами; надання підтримки постраждалим зацікавленим сторонам.

Мінімізуючи втрати та збитки, підприємства можуть захистити свою репутацію, фінансову стабільність і довгострокову життєздатність. Стратегічний план управління кризою також може сприяти безперервності бізнесу. Підтримуючи безперервність бізнесу, підприємства можуть мінімізувати вплив кризи на свою діяльність і підготуватися до швидкого й успішного відновлення [4]. Виявляючи потенційні ризики та розробляючи плани на випадок надзвичайних ситуацій, підприємства можуть забезпечити продовження критичних операцій і функцій навіть в умовах кризи. Це може включати такі заходи, як: налагодження можливостей віддаленої роботи; диверсифікація ланцюгів поставок; підтримання належного рівня запасів; розробка альтернативних джерел доходу; проведення регулярних оцінок ризиків.

Розробка стратегічного плану антикризового управління є вирішальним аспектом забезпечення виживання та успіху будь-якого підприємства. Першим кроком у цьому процесі є проведення ретельної оцінки потенційних ризиків [2]. Це передбачає виявлення потенційних

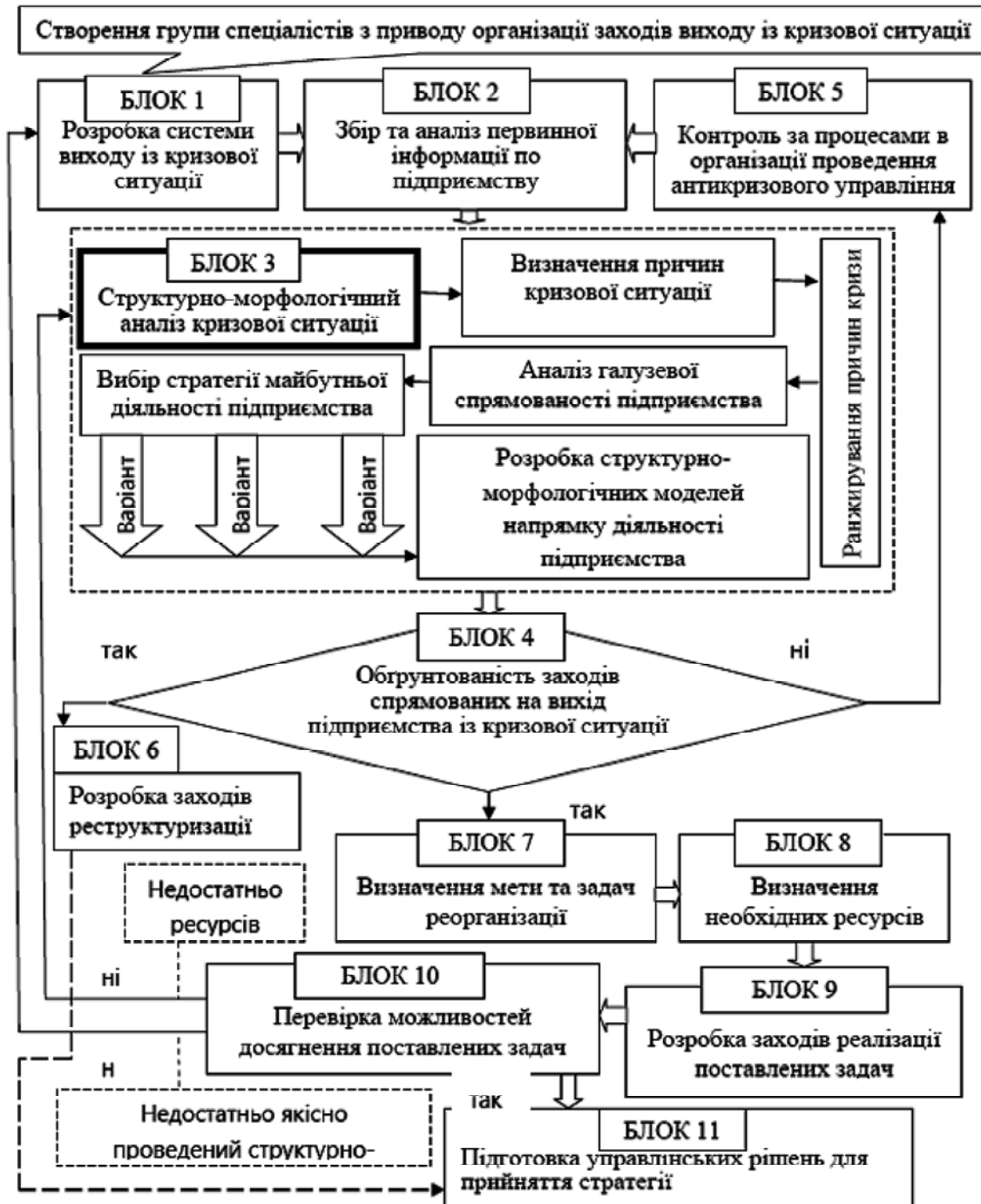


Рис. 1. Схема послідовності розробки стратегії управлінських рішень в антикризовому управлінні підприємством

Джерело: [8].

загроз для підприємства, таких як стихійні лиха, економічні спади або репутаційні збитки. Розуміючи ці ризики, підприємство може краще підготуватися до потенційних криз і розробити ефективні стратегії для пом'якшення їх впливу. Після визначення потенційних ризиків наступним кроком є розробка стратегій і протоколів для кожної потенційної кризи [7]. Це передбачає створення детального плану дій для

реагування на кожну кризу, включаючи розподіл обов'язків, окреслення протоколів спілкування та визначення ключових зацікавлених сторін. Розробивши ці стратегії заздалегідь, підприємство може швидше й ефективніше реагувати на будь-яку кризу, яка може виникнути, мінімізуючи її вплив на бізнес.

Ефективний стратегічний план вимагає ретельного аналізу організації та її середовища,

включаючи як внутрішні, так і зовнішні чинники [9]. Одним з важливих компонентів цього аналізу є проведення SWOT-аналізу, який передбачає визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз організації [7]. SWOT-аналіз є широко використовуваним методом у стратегічному плануванні, і його результати можуть бути використані для розробки стратегій, які максимізують сильні сторони та можливості компанії. Виявивши слабкі місця та загрози, організація може вжити заходів для вирішення цих проблем і мінімізації їх впливу на стратегічний план.

Іншим важливим компонентом ефективного стратегічного плану є аналіз конкурентного середовища. Це передбачає виявлення та оцінку конкурентів організації, включаючи їхні сильні та слабкі сторони та стратегії. Розуміючи конкурентне середовище, організація може розробити стратегії, які дозволяють їй ефективно конкурувати та отримати конкурентну перевагу. Цей аналіз також може допомогти організації визначити потенційні можливості для зростання та розширення.

Окрім аналізу конкурентного ландшафту, важливо враховувати зовнішні фактори, які можуть вплинути на організацію. Ці фактори можуть включати економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори, серед інших. Проведення аналізу PESTEL може допомогти організації визначити ці зовнішні фактори та їхній потенційний вплив на стратегічний план [12]. Враховуючи ці фактори, організація може розробити стратегії, які використовують можливості та пом'якшують потенційні загрози. Повноцінний стратегічний план також повинен включати ключові показники ефективності та метрики, які дозволяють організації вимірювати успіх її маркетингових зусиль і коригувати стратегії за потреби.

Розробка стратегій і планів дій є важливою складовою ефективного стратегічного плану [5]. Ці стратегії та плани мають бути чітко визначені та узгоджені з цілями та завданнями організації. Вони також мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART), гарантуючи, що вони реалістичні та досяжні. Розробляючи чітко визначені стратегії та плани дій, організації можуть переконатися, що вони рухаються в правильному напрямку та вживають відповідних кроків для досягнення своїх цілей.

Встановлення показників для вимірювання успіху є ще одним ключовим компонентом ефективного стратегічного плану. Ключові показники ефективності (KPI) — це вимірювані

величини, які демонструють, наскільки ефективно компанія досягає своїх ключових бізнес-цілей [3]. Встановлюючи відповідні KPI, організації можуть відстежувати свій прогрес і вносити необхідні корективи у свої стратегії та плани дій. Це дозволяє їм залишатися на шляху та гарантувати, що вони просуваються до своїх цілей. Використання збалансованої системи показників також може бути корисним для організації стратегічних цілей за ключовими напрямками та забезпечення їх узгодженості із загальними цілями організації [12].

Призначення відповідальності за виконання стратегічного плану також має вирішальне значення [1]. Це передбачає складання плану дій, який визначає необхідні ресурси, дії та відповідальних осіб для досягнення цілей плану [5]. Чітко визначаючи ролі та обов'язки, організації можуть гарантувати, що всі працюють над тими самими цілями та досягаються прогрес. Крім того, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками може допомогти організаціям визначити сфери, які потребують покращення, і внести необхідні корективи до своїх стратегій і планів дій [10].

Розробка комплексного стратегічного плану антикризового управління підприємствами має вирішальне значення для забезпечення виживання та стійкості організації. Для цього необхідно виявити можливі внутрішні та зовнішні загрози та визначити найбільш доцільні антикризові заходи щодо їх подолання. Крім того, під час стратегічного планування підприємства повинні керуватися поточним станом антикризового державного управління у відповідних країнах, оскільки це може надати цінну інформацію про ефективні антикризові стратегії [10]. Визначення вимог до стратегічного планування в антикризових умовах включає техніко-економічне обґрунтування потенційних заходів, ідентифікацію та відстеження розробки ключових показників ефективності та вдосконалення загальної структури антикризового управління організацією [11, 12]. Важливою частиною створення стратегічного антикризового плану є пропозиція послідовності дій для розробки антикризового плану з подальшою його реалізацією. Антикризове управління також має враховувати маркетингові стратегії, які відіграють вирішальну роль у загальному стратегічному плануванні всіх аспектів діяльності підприємства [13]. Загалом розробка комплексного стратегічного плану антикризового управління потребує багатогранного підходу, який враховує різно-

манітні внутрішні та зовнішні чинники та включає ефективні антикризові заходи.

### ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Стратегічний план антикризового менеджменту може сприяти забезпеченню фінансової стабільності підприємств за рахунок підвищення їх адаптивності до змін ринкового середовища та конкурентоспроможності. Ефективна комунікація є ключовою перевагою наявності стратегічного плану управління кризою. Під час кризи чітка та своєчасна комунікація має важливе значення для того, щоб усі зацікавлені сторони були поінформовані та обізнані про ситуацію. Добре розроблений план управління кризою включатиме протоколи для спілкування зі співробітниками, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами, а також призначеного прес-секретаря для обробки запитів ЗМІ. Маючи план, підприємства можуть мінімізувати плутанину та дезінформацію, підтримувати прозорість і зміцнювати довіру зі своїми зацікавленими сторонами. Стратегічний план антикризового управління має базуватися на комплексному підході до управління підприємством. Це включає в себе врахування унікальних характеристик підприємства, таких як його розмір, галузь і ринкова позиція. Крім того, план необхідно регулярно переглядати та оновлювати, щоб забезпечити його актуальність і ефективність. Приймавши стратегічний підхід до управління кризою, підприємства можуть краще захистити себе від потенційних ризиків і забезпечити свій довгостроковий успіх і життєздатність.

Підсумовуючи, ефективний стратегічний план потребує чіткого розуміння його мети та цілей, визначення ключових зацікавлених сторін та встановлення вимірюваних цілей. Проведення ретельного аналізу організації та її середовища, включаючи SWOT-аналіз та аналіз конкурентного ландшафту, також має вирішальне значення. Нарешті, розробка та впровадження стратегій і планів дій разом із встановленням показників для вимірювання успіху та визначення відповідальності за виконання плану є ключовими компонентами успішного стратегічного плану. Дотримуючись цих вказівок, організації можуть створити дорожню карту успіху та досягти бажаних результатів.

#### Література:

1. Великих К. Стратегічне планування як інструмент управління. Комунальне господарство міст. 2021. № 17 (167), С. 34—39.

2. Грибан С. Система антикризового управління підприємством. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2467> (дата звернення: 16.09.2023).

3. Ключовий показник ефективності (КПІ). Моніторинг бізнесу. TopUser.PRO. URL: <https://topuser.pro/uk/klyuchovij-pokaznik-efektivnosti-kpi-monitoring-biznesu-cil-vikoristannya/> (дата звернення: 16.10.2023).

4. Кулакова С., Мірошниченко А. (2014). Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки. Ефективна економіка. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3429> (дата звернення: 11.10.2023).

5. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 16.10.2023).

6. Ортіна Г. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5466> (дата звернення: 20.09.2023).

7. Петрук Ю., Артеменко Л. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2022. № 22. С. 72—78.

8. Польова О. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4597> (дата звернення: 21.09.2023).

9. Bahorka M., Ustik T., Kvasova L. The place of marketing activities in the crisis management system. *Three Seas Economic Journal*. 2022. Vol. 3, no. 3. pp. 15—20. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-3-3> (date of access: 05.10.2023).

10. Khalatur S., Kriuchko L., & Sirko A. World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. 6 (3). pp. 171—182. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-171-182> (date of access: 05.10.2023).

11. Starosta A. Anti-crisis management strategies. the case of companies in the greater poland voivodeship. *Management*. 2014. 18 (1). pp. 255—266. URL: <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0019> (date of access: 05.09.2023).

12. Sylkin O., Kryshtanovych M., Zacheпа A., Bilous S., Krasko A. Modeling the process of

applying anti-crisis management in the system of ensuring financial security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*. 2019. № 20, pp. 446—455. URL: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.41> (date of access: 15.09.2023).

13. Zigunova A., Shevkunov N., Logvinova I., Kislov I., Shevchenko V. Ensuring economic security of the enterprise in anti-crisis conditions. *E3S Web of Conferences*. 2020. № 157. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015704030> (date of access: 15.09.2023).

#### Referenses

1. Velykykh, K. (2021), "Strategic planning as a management tool", *Komunal'ne hospodarstvo mist*, vol. 17(167), pp. 34-39.

2. Hryban, S. (2013), "System of anti-crisis management of the enterprise". *Efektyvna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&mp;z=2467> (Accessed 15 Oct 2023).

3. Topuser.pro (2021), "Key Performance Indicator (KPI). Business monitoring. Purpose of Use", available at: <https://topuser.pro/uk/klyuchovij-pokaznik-efektivnosti-kpi-monitoring-biznesu-cil-vikoristannya/> (Accessed 15 Oct 2023).

4. Kulakova, S., & Miroshnychenko, A. (2014), "Peculiarities of anti-crisis management of the enterprise in modern conditions of economic development", *Efektyvna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&mp;z=3429> (Accessed 15 Oct 2023).

5. Ministry of Economy of Ukraine (2023), "Methodological recommendations for drawing up strategic plans by public sector enterprises", available at: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (Accessed 15 Oct 2023).

6. Ortina, H. (2017), "Components of anti-crisis management of entrepreneurial activity from a systemic perspective", *Efektyvna ekonomika*, vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&mp;z=5466> (Accessed 15 Oct 2023).

7. Petruk, Yu., & Artemenko, L. (2022), "Peculiarities of strategic planning of an enterprise in crisis conditions", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut"*, vol. 22, pp. 72—78.

8. Pol'ova, O. (2015), "Choosing a strategy for anti-crisis management of the enterprise", *Efektyvna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&mp;z=4597> (Accessed 15 Oct 2023).

9. Bahorka M., Ustik T. and Kvasova L. (2022), "The place of marketing activities in the crisis management system", *Three Seas Economic*

*Journal*, Vol. 3, no. 3, pp. 15—20. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-3-3>.

10. Khalatur, S., Kriuchko, L., & Sirko, A. (2020), "World experience adaptation of anti-crisis management of enterprises in the conditions of national economy's transformation", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6 (3), pp. 171—182. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-171-182>

11. Starosta, A. (2014), "Anti-crisis management strategies. the case of companies in the greater poland voivodeship", *Management*, vol. 18 (1), pp. 255—266. <https://doi.org/10.2478/man-ment-2014-0019>

12. Sylkin, O., Kryshchanovych, M., Zachepa, A., Bilous, S., & Krasko, A. (2019), "Modeling the process of applying anti-crisis management in the system of ensuring financial security of the enterprise", *Business: Theory and Practice*, vol. 20, pp. 446—455. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.41>

13. Zigunova, A., Shevkunov, N., Logvinova, I., Kislov, I., & Shevchenko, V. (2020), "Ensuring economic security of the enterprise in anti-crisis conditions", *E3S Web of Conferences*, vol. 157, 04030. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/2020-15704030>

*Стаття надійшла до редакції 31.10.2023 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання


ЕФЕКТИВНА  
**ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663