

УДК 338.45: 005.334:004(477)  
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.212.79-84>

**Миськів Г.В.**  
доктор економічних наук  
Національний університет «Львівська політехніка»  
**Myaskiv Galyna**  
Dr. of Economic Sc.  
Lviv Polytechnic National University  
<https://orcid.org/0000-0001-9315-8859>

**Білик В.М.**  
Національний університет «Львівська політехніка»  
**Bilyk Volodymyr**  
Lviv Polytechnic National University  
<https://orcid.org/0009-0004-4531-3446>

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ІТ-КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

*У статті обґрунтовано актуальність антикризового управління в українських ІТ-компаніях в умовах повномасштабного вторгнення, що супроводжується безпрецедентними ризиками. Метою дослідження є розроблення та апробація методичного підходу до оцінки ефективності антикризового менеджменту. Авторами проаналізовано фінансовий стан провідних ІТ-компаній через розрахунок коефіцієнтів та інтегрального рейтингового числа. Основним результатом дослідження є формування комплексної методики оцінювання, яка поєднує фінансові індикатори, метод рейтингування та експертно-бальної оцінки. Запропонована модель оцінки антикризового управління дозволяє оперативно діагностувати стан системи управління та ухвалювати стратегічні рішення для підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу в критичних умовах воєнного стану.*

**Ключові слова:** антикризове управління, ІТ-компанії, ефективність менеджменту, фінансова стійкість, методичний підхід, повномасштабне вторгнення.

## ASSESSING CRISIS MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN UKRAINIAN IT COMPANIES AMIDST FULL-SCALE INVASION

*The relevance of investigating crisis management effectiveness within the Ukrainian IT sector is dictated by the unprecedented geopolitical and economic challenges triggered by the full-scale military invasion. In an environment of extreme uncertainty, traditional anti-crisis management models often prove insufficient, necessitating the development of specialized evaluation systems that account for both financial stability and supplementary methodologies. The purpose of this study is to formulate and empirically validate a comprehensive methodological approach for assessing the effectiveness of anti-crisis management in leading Ukrainian IT enterprises. This approach aims to provide executives with a diagnostic tool capable of identifying structural vulnerabilities and evaluating the resilience of business processes under high-risk conditions of the full-scale invasion. The methodology is based on a multi-criteria approach that integrates quantitative analysis of financial ratios with qualitative expert evaluations. The primary methodological instrument is the integral assessment method, which synthesizes financial indicators, ranking methods, and expert scoring into a single representative value. This systemic approach ensures a comprehensive evaluation of management effectiveness. The research results demonstrate that while the IT sector maintains a higher level of resilience compared to other industries, there is a significant variance in the effectiveness of anti-crisis measures among major market participants. The analysis revealed that the most successful management models are those that prioritize the preservation of intellectual capital and demonstrate high agility in operational decentralization. Empirical data confirm that companies utilizing a structured anti-crisis framework with proactive risk monitoring systems achieved significantly higher integral ratings than those relying on reactive management.*

*The practical value of the obtained results lies in the provision of a ready-to-use diagnostic tool for IT managers and*

stakeholders. The developed evaluation matrix allows companies to conduct regular self-audits of their anti-crisis systems, identifying specific areas that require immediate intervention to prevent financial degradation.

**Keywords:** crisis management, IT companies, management effectiveness, financial stability, methodical approach, full-scale invasion.

**JEL classification:** M10, G33, L86.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах повномасштабного військового вторгнення національна економіка та українські компанії стикаються із безпрецедентними викликами та нетиповими ризиками [1]. Цей період супроводжується не лише військово-політичними та соціально-економічними потрясіннями, а й суттєвими змінами у глобальному діловому середовищі. У таких реаліях питання ефективності антикризового управління в ІТ-компаніях набуває критичного значення, оскільки саме рівень адаптації управлінських рішень до типу кризи дасть змогу зберегти конкурентоспроможність, фінансову стійкість та людські ресурси [2]. Оцінювання ефективності функціонування антикризових механізмів в ІТ-сфері – це не лише з'ясування факту подолання окремих потрясінь, а цілісний аналіз спроможності компанії з відновлення бізнес-процесів у найскладніших умовах [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема антикризового управління досліджується багатьма вченими через призму різних підходів. Зокрема, Т. Лівовшко розглядає його як функціонування організаційної комплексності [4], а Погребняк А. акцентує увагу на раціональному ефекті за мінімальних витрат у довгостроковій перспективі [5]. С.В. Паранчук та І.І. Топій пов'язують ефективність із відновленням платоспроможності [6]. Натомість І.А. Чорновіл та В.М. Москаленко вважають критерієм успіху повну відсутність ознак кризового стану [7]. Передерій Т. зазначає, що ефективність визначається здатністю пом'якшити наслідки кризи та використати її для позитивних змін [8]. Кустріч О. запропонував багаторівневу методику експертно-бальної та аналітичної оцінки [9] та підкреслив необхідність комплексного підходу до оцінювання ефективності антикризового менеджменту.

Водночас, попри значну кількість вагомих наукових досліджень у сфері антикризового управління, кожна галузь має власні особливості, що потребують адаптованих методичних підходів. Зокрема, критичні виклики та загрози, спричинені воєнною кризою в ІТ-секторі, зумовлюють необхідність розробки комплексної методики оцінювання ефективності антикризового управління ІТ-компаній.

**Метою статті** є розроблення та апробація комплексної методики оцінювання ефективності антикризового управління в провідних ІТ-компаніях України, що базується на поєднанні фінансових показників, рейтингового аналізу та експертно-бальної оцінки.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань у статті застосовано комплексний методологічний підхід, що поєднує кількісні та якісні інструменти дослідження. Базовим методом слугує аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств, який передбачає вивчення фінансової

звітності ІТ-компаній та розрахунків низки базових фінансових коефіцієнтів, зокрема показників автономії, забезпеченості власними засобами, рентабельності активів, ліквідності та оборотності. З метою забезпечення порівнянності результатів та проведення експрес-оцінки фінансового стану об'єктів дослідження використано метод рейтингової оцінки, що полягає в обчисленні інтегрального рейтингового числа. Додатково впроваджено метод аналітико-експертної бальної оцінки, який дає змогу визначити узагальнюючий показник ефективності антикризового управління шляхом експертного присудження балів та використання вагових значень для різних груп фінансових і нефінансових показників. Відповідно, загальна методика дослідження ґрунтується на системному поєднанні аналізу фінансових коефіцієнтів, інтегрального рейтингового оцінювання та методів експертного аналізу.

**Виклад основних результатів дослідження.** Ефективність антикризового управління проявляється не лише у здатності подолати кризу, а й через рівень гостроти, адаптивності та стійкості управлінської системи до потрясінь [10, с. 3]. В умовах воєнної кризи, яка є перманентною та непередбачуваною, найбільш дієвим стає системне антикризове управління, що охоплює всі рівні діяльності організації [11].

Основою для визначення ефективності антикризового управління вважаємо аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства на основі фінансових коефіцієнтів, що є необхідною та важливою умовою для визначення поточного фінансового стану підприємства та глибини кризи, в якій воно знаходиться. Саме розраховані фінансові коефіцієнти є відправною точкою, яка вказує подальший напрямок руху в умовах існуючої кризової ситуації.

Для проведення оцінки ефективності антикризового управління ІТ-компаній, авторами проаналізовано фінансову звітність провідних ІТ-компаній України за 2021-2024 рр.: EPAM Систем, GlobalLogic, Luxoft Solution, Intellias, SoftServe [12-16], та розраховано на її основі низку базових коефіцієнтів (автономії, забезпеченості власними засобами, ROA, ROE, ліквідності, оборотності, тощо), які дали змогу комплексно оцінити поточний фінансовий стан компаній та глибину наявної кризи.

Аналіз динаміки фінансових показників за 2021-2024 рр. засвідчив, що період 2021-2022 рр. відзначився кризовими тенденціями та зниженням фінансової стійкості у більшості компаній. Проте з 2023 р. показники фінансової звітності досліджуваних компаній значно покращилися та засвідчили стійке відновлення. Більшість компаній зафіксували покращення показників рентабельності активів (ROA), рентабельності власного капіталу (ROE) та коефіцієнтів ліквідності, а також показали зниження залежності від позикового

капіталу, що вказує на зростання фінансової стійкості та прибутковості компаній, зростання ефективності управління. До прикладу, компанія Luxoft стабільно демонструвала високі значення показників фінансової незалежності та ліквідності, що свідчить про її виняткову стійкість в кризових умовах. Водночас, EPAM та GlobalLogic демонстрували стійке покращення розрахованих фінансових коефіцієнтів, що дозволило подолати негативні тенденції попередніх років.

Загалом, аналіз фінансових коефіцієнтів підтверджує, що українські ІТ-компанії успішно впроваджували антикризові заходи, адаптуючи бізнес-моделі до вимог поточної кризової ситуації, оптимізуючи

фінансову структуру та нарощуючи внутрішню стійкість. Покращення фінансових коефіцієнтів у 2023-2024 рр. є свідченням ефективного антикризового управління, що включало заходи зі збереження кадрового потенціалу, диверсифікації бізнес-процесів, географічної релокації та підвищення операційної гнучкості.

Проте, задля кращого аналізу та порівняння отриманих фінансових результатів ІТ-компаній упродовж досліджуваного періоду, використаємо для експрес-оцінки фінансового стану метод рейтингової оцінки (рейтингове число), що розраховується підсумовуванням фактичних значень, або розраховується для кожного об'єкту [17]:

$$R = \sum_{i=1}^L \frac{1}{LN} Ki$$

де:

L - число показників, які використовуються для рейтингової оцінки;

Ni - нормативний рівень для коефіцієнта;

Ki - i-й коефіцієнт;

1/ LNi - ваговий індекс i- коефіцієнта.

Індекси рейтингової оцінки для досліджуваних ІТ-компаній розраховуємо на основі попередньо отриманих фінансових коефіцієнтів. При цьому, якщо  $R \geq 1$ , то фінансовий стан підприємства характеризується як задовільний, якщо  $R \leq 1$ , то фінансовий стан підприємства

може бути визнано незадовільним. Для рейтингування було використано сім показників, які найбільш повно характеризують фінансовий стан компаній та дають змогу оцінити ефективність їхнього антикризового управління (табл. 1).

Таблиця 1

Індекси рейтингової оцінки ІТ- компаній за 2021-2024 рр.

Компанія	2021	2022	2023	2024	Загальна сума індексів, 2021-2024 рр.
EPAM	2,36	2,05	1,84	1,24	7,49
GlobalLogic	1,22	1,17	1,23	1,23	4,85
Luxoft Solution	6,79	9,29	6,26	6,34	28,68
Intellias	2,35	1,22	1,26	1,8	6,63
SoftServe	0,33	0,28	0,46	0,53	1,6

Джерело: розраховано авторами.

Аналіз індексів рейтингової оцінки ІТ- компаній за 2021-2024 рр. показав, що найкраще антикризове управління та найнижчу ймовірність банкрутства продемонструвала компанія Luxoft Solution, що підтверджується її високими та стабільними індексами. Компанії GlobalLogic та Intellias також показали відносну фінансову стабільність, хоча динаміка Intellias засвідчила значне скорочення рейтингової оцінки у 2022-2023 рр., що відобразило загальне скорочення фінансових коефіцієнтів та вплив кризової ситуації на операційну діяльність. Водночас, у EPAM прослідковуємо тривожну тенденцію до зниження рейтингових значень, що вказує на наявність потенційних ризиків. Однак найбільш ризикованим з точки зору ймовірності банкрутства виглядає становище компанії SoftServe, рейтингові індекси якої значно нижчі за нормативні та у порівнянні з іншими компаніями, що вказує на низьку фінансову стійкість та платоспроможність. Фактично,

розраховані фінансові коефіцієнти та отримані рейтингові оцінки вказують на низьку ефективність антикризових заходів SoftServe, які не забезпечили компанії повернення фінансових показників до докризового стану та до рівня їх нормативних значень.

У контексті забезпечення відповідності антикризового управління усталеним науковим принципам, варто для оцінки ефективності антикризового управління підприємством використовувати також комплексну методика, яка ґрунтується на визначенні узагальнюючого показника ефективності на основі аналітично-експертної оцінки. Запропонована методика дає змогу проводити аналітико-експертну бальну оцінку ефективності антикризового управління на основі визначення узагальнюючого показника, відстежувати ефективність управління в динаміці, виявляти слабкі ланки в системі антикризового управління для коригування механізму управління [9].

Задля використання цієї методики, усі досліджувані якісні та кількісні показники, які дають змогу оцінити ефективність антикризового управління, розподілимо на 5 груп, в межах яких кожному показнику призначимо певну вагу, залежно від його значущості. Загальна сума вагових значень в межах кожної виокремленої групи становить 1.

Аналізованими групами показників ефективності антикризового управління визначено: ефективність управління, адаптивність управління, економічна, соціальна та інноваційна ефективність.

Присудження балу кожному показнику ефективності відбувається експертним шляхом з урахуванням порівняння значення кожного показника в поточному періоді з попереднім періодом і з критеріальним

значенням.

Таким чином, на основі тенденцій розвитку ІТ-компаній, антикризових заходів, які були вжиті ними під час воєнної кризи та аналізу фінансової звітності провідних ІТ-компаній України за період 2021-2024 рр., була складена експертно-бальна оцінка їхньої діяльності, результати якої наведені у табл. 2. Бали виставлялись на основі якісних та кількісних показників, де максимальний бал за кожною групою показників становить 1. Розрахунок значень окремих показників ефективності здійснювався на основі добутку вагових коефіцієнтів, присвоєних кожному показнику всередині кожної групи, і значень даних показників в балах, присвоєних експертним шляхом.

Таблиця 2

## Експертно-бальна оцінка показників ефективності антикризового управління ІТ-компаній

ПОКАЗНИК	Вага	EPAM	Global Logic	Luxoft	SoftServe	Intellia
		Значення	Значення	Значення	Значення	Значення
<b>1. Ефективність управління</b>						
Наявність плану на випадок форс-мажорної ситуації (BCP)	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Релокація офісів	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Вихід бізнесу з росії	0,2	0,2		0,2		0,2
Відкриття офісів за кордоном	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>2. Адаптивність управління</b>						
Швидкість ухвалення рішень	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Швидкість реакції керівництва на кризову ситуацію	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Швидкість впровадження нових технологій та інструментів	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
<b>3. Економічна ефективність</b>						
Ефективність фінансово-господарської діяльності	0,4	0,32	0,24	0,4	0,12	0,28
Скорочення працівників	0,3	-0,15				
Скорочення або затримка заробітної плати	0,2				-0,1	
Оптимізація витрат	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>4. Соціальна ефективність</b>						
Евакуація та релокація співробітників	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Робота в гібридному форматі	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Фінансова підтримка співробітників	0,15		0,15		0,075	
Кризова комунікація, психологічна підтримка співробітників	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Навчання та перепідготовка персоналу	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
<b>5. Інноваційна ефективність</b>						
Впровадження технологічних інновацій	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Розширення портфеля продуктів і послуг	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>ВСЬОГО:</b>	<b>5</b>	<b>4,12</b>	<b>4,14</b>	<b>4,35</b>	<b>3,845</b>	<b>4,23</b>

Джерело: розраховано авторами.

Експертно-бальна оцінка, проведена на основі аналізу антикризових заходів п'яти провідних ІТ-компаній України, дозволила виявити сильні та слабкі сторони їх антикризового управління у 2021-2024 рр. Отримані результати підтверджують, що більшість компаній продемонстрували високий рівень адаптивності та ефективності управління в умовах воєнної кризи, що відображається в їхніх високих сумарних балах.

Максимальний бал (5,0) не отримала жодна компанія, проте всі перевищили поріг нормального стану (3,35 бали). Найвищий бал отримала Luxoft (4,35), найнижчий – SoftServe (3,845) через низькі показники ліквідності та фінансової стійкості. Варто зазначити, що всі компанії отримали максимальні бали за показниками групи «Адаптивність управління» та за «Інноваційну ефективність», що підтверджує їхню здатність створювати нові ІТ-продукти навіть під час війни.

Таким чином, оцінювання ефективності антикризового управління підтверджує, що українські ІТ-компанії успішно впровадили комплексні антикризові заходи, що дозволило їм не лише вижити на початку повномасштабного вторгнення, але і вистояти упродовж воєнної кризи, зберігши свої позиції на вітчизняному та міжнародному ринку в умовах надзвичайних викликів.

**Висновки.** Дослідження підтвердило, що українські ІТ-компанії успішно впровадили комплексні антикризові заходи, засновані на принципах системності та превентивності, що дозволило їм зберегти позиції на ринку. Основними чинниками успіху стали наявність планів безперервності бізнесу (BCP), релокація офісів та швидкість ухвалення рішень керівництвом. Попри

певні відмінності, загальна тенденція вказує на ефективне антикризове управління аналізованих українських ІТ-компаній та швидку їх адаптацію до нових реалій, при мінімізації втрат, та створення умов для подальшого розвитку.

Використання інтегральних методів оцінки дозволило ідентифікувати різну глибину адаптації компаній до кризи: від виняткової стійкості Luxoft до певних структурних фінансових проблем у SoftServe. Експертно-бальна оцінка засвідчила, що основними перевагами українських ІТ-компаній є надвисока швидкість ухвалення рішень та інноваційна активність, що дозволяє їм залишатися провідними учасниками міжнародного ринку.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що системне антикризове управління стало фундаментом для виживання та подальшого розвитку ІТ-галузі в умовах воєнної кризи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вдосконалення стратегій утримання персоналу та оптимізацію фінансових моделей для забезпечення сталого зростання в умовах тривалої невизначеності.

**Декларація щодо використання інструментів**  
**III.** Під час підготовки цієї статті було використано інструменти III (зокрема, (Gemini, 2025) для перекладу розширеної анотації на англійську мову з незначним редагуванням тексту відповідно до наукової лексики та для формування References за вимогами видавництва. Усі статистичні дані, використані у статті, мають посилання на перевірені джерела. Жодних згенерованих штучним інтелектом даних у статті не використано. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

#### Список використаних джерел:

- Liu, S., Chen, S., Wu, P., Wu, Q., Zhou, L., Devci, M., & Mardani, A. An integrated CRITIC-EDAS approach for assessing enterprise crisis management effectiveness based on Weibo. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2024. 32. e12572. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12572>
- Антикризове управління підприємством. URL: <http://library.if.ua/book/6/673.html>
- Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
- Лівощко Т. В. Підвищення ефективності антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ*. 2019. Т. 30(69), № 6. С. 55–59. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/10>
- Погребняк А. Ю. Напрями удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 7(3). С. 162–166. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_7%283%29\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7%283%29_43)
- Чорновіл І. А. Шляхи і фактори покращення ефективності антикризового управління на підприємстві. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 4. С. 287–291.
- Передерій Т. Особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8(278), DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-146-158>
- Паранчук С.В., Топій І.І. Елементи системи антикризового управління машинобудівним підприємством. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=336>
- Кустріч Л. О. Методичні засади оцінки ефективності антикризового менеджменту. *Науковий вісник МГУ*. 2019. Вип. 35. С. 52–59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2019\\_35\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_35_9)
- Дмитрієв І. А., Горова К. О., Мельниченко О. О. Оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві. *Економіка розвитку*. 2018. № 1(85). С. 84–92. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33219>
- Миськів Г. В, Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024 № 1. С. 19–27. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>

12. ТОВ «ЕПАМ Системз. Фінансова звітність. <https://careers.epam.ua/epam-systems-financial-statement>
13. ТОВ «Інститут Інформаційних Технологій «Інтелліас». <https://opendatabot.ua/c/31896043>
14. ТОВ «Люксофт Солюшнс». <https://opendatabot.ua/c/44141399>
15. ТОВ «Софтсерв Технології». <https://opendatabot.ua/c/38821791>
16. Globallogic. Фінансова звітність URL: <https://www.globallogic.com/ua/financial-statements/>
17. Мізіна О. В., Криворучко К. О. Антикризове управління у сучасному менеджменті. Ефективна економіка. 2018. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.69>

#### References:

1. Liu, S., Chen, S., Wu, P., Wu, Q., Zhou, L., Deveci, M., & Mardani, A. (2024). An integrated CRITIC-EDAS approach for assessing enterprise crisis management effectiveness based on Weibo. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32, e12572. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12572>
2. Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anti-crisis enterprise management]. (n.d.). <http://library.if.ua/book/6/673.html>
3. Vasylenko, V. O. (2003). Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom [Anti-crisis enterprise management]. TsUL.
4. Livoshko, T. V. (2019). Pidvyshchennia efektyvnosti antykryzovoho upravlinnia pidprijemstvom [Improving the efficiency of anti-crisis enterprise management]. *Vcheni zapysky TNU*, 30(6), 55–59. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/10>
5. Pohrebniak, A. Yu. (2014). Napriamy udoskonalennia metodychnykh pidkhodiv do otsinky efektyvnosti mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia na pidprijemstvakh mashynobuduvannia [Directions for improving methodological approaches to assessing the effectiveness of the anti-crisis management mechanism at machine-building enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seria: Ekonomichni nauky*, 7(3), 162–166. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_7%283%29\\_\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7%283%29__43)
6. Chornovil, I. A. (2011). Shliakhy i faktory pokrashchennia efektyvnosti antykryzovoho upravlinnia na pidprijemstvi [Ways and factors of improving the efficiency of anti-crisis management at the enterprise]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, (4), 287–291.
7. Perederii, T. (2024). Osoblyvosti diiuchoi praktyky antykryzovoho upravlinnia stalistiu rozvytku na pidprijemstvakh torhivli Ukrainy [Features of the current practice of anti-crisis management of sustainable development at retail enterprises of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, (8), 146–158. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-278-146-158>
8. Paranchuk, S. V., & Topii, I. I. (2010). Elementy systemy antykryzovoho upravlinnia mashynobudivnym pidprijemstvom [Elements of the anti-crisis management system of a machine-building enterprise]. *Efektivna ekonomika*, (10). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=336>
9. Kustrich, L. O. (2019). Metodychni zasady otsinky efektyvnosti antykryzovoho menedzhmentu [Methodological principles of assessing the effectiveness of anti-crisis management]. *Naukovyi visnyk MHU*, (35), 52–59. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2019\\_35\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_35_9)
10. Dmytriiev, I. A., Horova, K. O., & Melnychenko, O. O. (2018). Otsiniuvannia efektyvnosti antykryzovoho upravlinnia na pidprijemstvi [Evaluation of the efficiency of anti-crisis management at the enterprise]. *Ekonomika rozvytku*, 1(85), 84–92. Retrieved from: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33219>
11. Myskiv, H. V., & Bilyk, V. M. (2024). Etapy ta zakhody antykryzovoho upravlinnia na pidprijemstvi [Stages and measures of anti-crisis management at the enterprise]. *Menedzhment ta pidprijemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, (1), 19–27. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.019>
12. EPAM Systems. (n.d.). Finansova zvitnist TOV «EPAM Systemz» [Financial statements of EPAM Systems LLC]. Retrieved from: <https://careers.epam.ua/epam-systems-financial-statement>
13. Opendatabot. (n.d.). TOV «Instytut informatsiinykh tekhnolohii «Intellias» [Institute of Information Technologies «Intellias» LLC]. Retrieved from: <https://opendatabot.ua/c/31896043>
14. Opendatabot. (n.d.). TOV «Liuksoft Soliushns» [Luxoft Solutions LLC]. Retrieved from: <https://opendatabot.ua/c/44141399>
15. Opendatabot. (n.d.). TOV «Softserv Tekhnolohii» [SoftServe Technologies LLC]. Retrieved from: <https://opendatabot.ua/c/38821791>
16. GlobalLogic. (n.d.). Finansova zvitnist [Financial statements]. Retrieved from: <https://www.globallogic.com/ua/financial-statements/>
17. Mizina, O. V., & Kryvoruchko, K. O. (2018). Antykryzove upravlinnia u suchasnomu menedzhmentі [Anti-crisis management in modern management]. *Efektivna ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.69>

Дата надходження статті: 26.03.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.04.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.05.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.