



УДК 658.012.32

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-835-846](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-835-846)

Домбровська Наталія Романівна кандидат економічних наук, доцент, Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу Західно-український національний університет, м. Чортків, <https://orcid.org/0000-0003-1573-7833>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ

Анотація. У статті акцентовано, що повномасштабна військова агресія проти України створила безпрецедентні системні виклики для функціонування підприємств усіх форм власності. Військова турбулентність – екстремальний стан зовнішнього середовища, що характеризується радикальною, непередбачуваною та деструктивною зміною всіх елементів операційної діяльності, включаючи фізичне знищення активів, порушення логістики та втрату персоналу. В цих умовах традиційні методи кризового управління виявилися неефективними. Метою роботи є дослідження теоретико-методологічних засад та обґрунтування практичних механізмів антикризового управління, спрямованих на забезпечення стійкості підприємств в умовах війни.

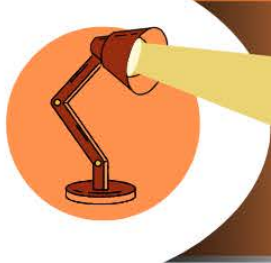
Автором уточнено визначення стійкості підприємства в умовах військової турбулентності як інтегральної характеристики (резильєнтності), що визначає здатність зберігати функціональну цілісність і життєздатність під впливом шоківих чинників. Антикризове управління трактується як багаторівневий, проактивний процес екстреного стратегічного менеджменту, що ставить пріоритетом фізичну безпеку та операційну живучість, а не лише фінансову санацію.

Підкреслюється необхідність переходу від класичного кризового менеджменту до концепції адаптивної стійкості бізнесу. У статті обговорюються три базові антикризові стратегії: виживання, стабілізації та зростання. Виокремлено ключові стратегічні напрями, зокрема, диверсифікацію ринків та постачання та стратегію релокації/географічної децентралізації.

Також представлено комплекс практичних механізмів, які забезпечують фінансову гнучкість, включаючи: жорстку оптимізацію витрат, розробку гнучких сценарних планів управління грошовими потоками та активну взаємодію з інструментами державної та міжнародної підтримки.

Подано п'ятиетапний алгоритм дій підприємства на основі моделі адаптивної стійкості бізнесу, що охоплює етапи від діагностики ризиків до забезпечення фінансової стійкості та комунікації зі стейкхолдерами. Висновки, зроблені в





результаті дослідження, підкреслюють необхідність впровадження комплексної та ітеративної моделі управління, яка забезпечує збереження ключового потенціалу підприємства та створює фундаментальну передумову для його швидкого відновлення у післявоєнний період.

Ключові слова: військова турбулентність, антикризове управління, стійкість підприємства, адаптивна стійкість бізнесу, резилієнтність, антикризові стратегії.

Dombrovska Natalia Romanivna Candidate of economic sciences, Associate professor, Chortkiv Institute of Entrepreneurship and Business of West Ukrainian National University, Chortkiv, <https://orcid.org/0000-0003-1573-7833>

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF MILITARY TURBULENCE: STRATEGIC ASPECTS AND PRACTICAL MECHANISMS OF ENSURING STABILITY

Abstract. The article emphasizes that the full-scale military aggression against Ukraine has created unprecedented systemic challenges for the functioning of enterprises of all forms of ownership. Military turbulence is an extreme state of the external environment, characterized by a radical, unpredictable and destructive change in all elements of operational activity, including the physical destruction of assets, disruption of logistics and loss of personnel. In these conditions, traditional methods of crisis management have proven ineffective. The purpose of the work is to study the theoretical and methodological foundations and substantiate practical mechanisms of anti-crisis management aimed at ensuring the stability of enterprises in wartime.

The author specifies the definition of enterprise resilience in conditions of military turbulence as an integral characteristic (resilience), which determines the ability to maintain functional integrity and viability under the influence of shock factors. Anti-crisis management is interpreted as a multi-level, proactive process of emergency strategic management, which prioritizes physical security and operational survivability, and not only financial rehabilitation.

The need to move from classical crisis management to the concept of adaptive business resilience is emphasized. The article discusses three basic anti-crisis strategies: survival, stabilization and growth. Key strategic directions are highlighted, in particular, diversification of markets and supplies and the strategy of relocation/geographical decentralization.

A set of practical mechanisms that ensure financial flexibility is also presented, including: strict cost optimization, development of flexible scenario plans for cash flow management and active interaction with state and international support instruments.

A five-step algorithm of enterprise actions based on the adaptive business resilience model is presented, covering the stages from risk diagnostics to ensuring





financial sustainability and communication with stakeholders. The conclusions drawn from the study emphasize the need to implement a comprehensive and iterative management model that ensures the preservation of the enterprise's key potential and creates a fundamental prerequisite for its rapid recovery in the post-war period.

Keywords: military turbulence, crisis management, enterprise stability, adaptive business stability, resilience, crisis strategies.

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія Росії проти України створила безпрецедентні виклики для національної економіки та функціонування підприємств усіх форм власності. В умовах військової турбулентності традиційні методи управління та планування виявилися неефективними, а існуючі загрози набули системного та масштабного характеру. Прямі військові дії, руйнування критичної інфраструктури та виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, втрата кваліфікованого персоналу та зниження купівельної спроможності населення значно знизили адаптаційні можливості бізнесу.

Необхідність забезпечення стійкості та неперервності діяльності підприємств у цих екстремальних умовах актуалізує потребу в розробці та впровадженні антикризового управління, яке б відповідало специфіці воєнної години. Антикризове управління, спрямоване на запобігання, послаблення та подолання кризових явищ, стає критично важливим інструментом збереження фінансового, кадрового та виробничого потенціалу. З огляду на зазначене, дослідження стратегічних аспектів та практичних механізмів забезпечення стійкості підприємств в умовах військової турбулентності є актуальним і має високу практичну значимість для національної економіки України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику антикризового управління підприємствами останнім часом досліджували вітчизняні учені-економісти Б. Ватченко, О. Канельська, С. Коляденко, І. Кривов'язюк, Н. Носань, Н. Скопенко, Н. Марусяк, Т. Мостенська, М. Тимошенко, О. Степаненко та інші. Незважаючи на значну увагу науковців та практиків до питань підтримки бізнесу під час війни, ця проблематика вимагає постійного розгляду нових підходів та пошуку ефективних механізмів забезпечення стійкості, враховуючи динамічність та непередбачуваність військових загроз.

Метою даної статті є дослідження теоретико-методологічних засад та обґрунтування практичних механізмів антикризового управління, спрямованих на забезпечення стійкості підприємств в умовах військової турбулентності.

Викладення основного матеріалу. Військова турбулентність – це екстремальний стан зовнішнього середовища функціонування підприємств, що характеризується не просто високою мінливістю, а радикальною, непередбачуваною та деструктивною зміною всіх елементів операційної діяльності внаслідок прямих наслідків військових дій. Вона включає фізичне знищення активів,





порушення суверенітету території, неможливість прогнозування попиту та пропозиції, втрату контрольованості логістичних шляхів, а також високий рівень загрози життю персоналу. Дослідники зазначають, що цей термін поєднує економічну, соціальну, фізичну та безпекову невизначеність, що вимагає від бізнесу орієнтації насамперед на виживання, а не на забезпечення фінансової стійкості у класичному розумінні [1; 3].

Стійкість підприємства найчастіше асоціюється з довгостроковою фінансовою стабільністю, конкурентоспроможністю та здатністю протистояти типовим ринковим коливанням. Однак воєнний стан кардинально змінює пріоритети та фактори впливу. У новому контексті, як зазначають О. І. Степаненко та О. В. Канельська до найважливіших чинників, які впливають на фінансову стійкість підприємств в умовах війни відносять зниження попиту; порушення логістичних ланцюгів; зниження виробничих потужностей; дефіцит оборотного капіталу; зростання витрат; вплив на трудові ресурси [2]

Стійкість підприємства в умовах військової турбулентності – це інтегральна характеристика, що визначає здатність суб'єкта господарювання зберігати свою функціональну цілісність, ключові бізнес-процеси та життєздатність під впливом шоківих деструктивних військових чинників [3]. Це не просто здатність «триматися на плаву», а резильєнтність – здатність до швидкого відновлення порушених ланцюгів, адаптації до критичних змін, релокації та ефективного використання обмежених ресурсів навіть за умов часткової втрати контролю над активами чи територіями [7]. Ключовими елементами стійкості стають не лише фінансова міцність, а й гнучкість управління, мобільність ресурсів та морально-психологічна готовність команди [5; 8].

Класично, антикризове управління розглядається як система заходів, спрямованих на діагностику симптомів кризи (найчастіше фінансової), розробку плану санації або запобігання банкрутству в умовах відносно стабільного правового та ринкового поля. Проте, наразі в українській науковій літературі відсутнє єдине універсальне трактування поняття «антикризове управління», особливо з урахуванням нових реалій воєнного часу. Саме тому сучасні науковці розширюють класичні визначення, додаючи акцент на безпекові аспекти, гнучкість, швидкість реагування та резильєнтність (стійкість до шоків).

Зокрема, автор І.В. Кривов'язюк зосереджує увагу на системності та превентивності, розглядаючи цей процес як комплекс управлінських рішень, спрямованих на попередження кризових явищ, мінімізацію негативних наслідків та забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах динамічних змін [9].

Колектив авторів під керівництвом Н. С. Носань та Н. С. Скопенко ставлять акцент на умовах воєнного стану та невизначеності та трактують антикризове управління «як процес розробки та реалізації стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення виживання підприємства, адаптацію до екстремальних умов невизначеності... а також відновлення та розвиток бізнес-процесів після завершення активної фази кризи» [3; 4].





Носань Н. С., Борисенко О. В., Назаренко Т. С. наголошують на резильєнтності та безпеці [4]. Науковці Тимошенко М. В. та Петров В. А. пропонують комплексне визначення антикризового управління, що поєднує виживання та розвиток суб'єкта господарювання [1].

Антикризове управління в умовах військової турбулентності – це специфічний тип стратегічного менеджменту, що виходить за межі традиційної фінансової санації. Воно являє собою безперервний, проактивний процес екстреного реагування, планування та координації дій, спрямованих на мінімізацію воєнних ризиків, забезпечення фізичної безпеки персоналу та активів, оперативну трансформацію бізнес-моделі та використання можливостей для забезпечення безперервності діяльності [4; 8]. Пріоритет зміщується з економічної ефективності на фізичне виживання та збереження основи бізнесу.

На основі аналізу сучасних наукових підходів та врахування специфіки функціонування українського бізнесу під час повномасштабного вторгнення, пропонується наступне уточнене визначення: антикризове управління підприємством в умовах військової турбулентності – це багаторівневий, проактивний процес екстреного стратегічного менеджменту, що ґрунтується на засадах резильєнтності та безперервності діяльності. Воно охоплює комплекс заходів, спрямованих на:

1. Забезпечення фізичного виживання ключових активів та персоналу в умовах прямої воєнної загрози.
2. Швидку трансформацію та адаптацію бізнес-моделей до радикальних деструктивних змін зовнішньої середовища (втрата ринків, порушення логістики, енергокризу).
3. Мобілізацію та диверсифікацію ресурсів для мінімізації воєнних ризиків та створення стійкої основи для відновлення та сталого розвитку у післявоєнний період.

Це визначення відрізняється від класичного тим, що переноситься акцент із фінансової санації (типової для мирної години) на фізичну безпеку та операційну живучість, інтегруючи поняття резильєнтності як здатності не просто витримувати удар, а швидко відновлювати ключові функції. Воно визнає, що в умовах війни криза є не тимчасовим фінансовим спадом, а перманентним станом екстремальної невизначеності та фізичної загрози.

Військова турбулентність виступає джерелом безпрецедентних ризиків та викликів для функціонування підприємств, вимагаючи адаптації традиційних методів діагностики кризових явищ. Аналіз специфічних загроз є ключовим етапом антикризового управління в умовах воєнного стану, що дозволяє оцінити реальний вплив деструктивних факторів на життєздатність бізнесу.

Діагностика має охоплювати ключові аспекти функціонування підприємства, які зазнають прямого або опосередкованого впливу військових дій:

1. Руїнування інфраструктури (виробничої, транспортної, енергетичної), що призводить до зупинки виробничих процесів, значного збільшення опера-





ційних витрат через використання альтернативних (дорожчих) логістичних шляхів або джерел енергії, втрати можливості використання земельних ресурсів. Для діагностики цих наслідків застосовуються такі методи, як оцінка фізичних збитків та прямих втрат активів (згідно з методиками, затвердженими урядом України), аналіз перебоїв у логістичних ланцюгах та доступності енергоресурсів.

2. *Мобілізація кадрів та дефіцит робочої сили* негативно впливають на життєздатність підприємства, що виявляється у зниженні продуктивності праці, втраті ключових компетенцій, а також потреби у перенавчанні чи залученні нового персоналу, що ускладнюється загальним дефіцитом кадрів на ринку праці. У цьому випадку діагностика включає оцінку кількісних та якісних втрат трудових ресурсів (аналіз некомплекту штату, вимушена релокація персоналу за кордон чи інші регіони), аналіз поточної політики бронювання працівників та її ефективності для критично важливих фахівців.

3. *Зміна ринків збуту та постачання*, що може призвести до зниження обсягів продажів, втрати частки ринку, збільшення залежності від нових, можливо, менш стабільних чи конкурентних ринків, зростання витрат на пошук та налагодження альтернативних каналів постачання. Для діагностики цих наслідків застосовуються такі методи, як моніторинг змін у споживчій поведінці та попиті; аналіз доступності традиційних ринків (наприклад, втрата доступу до портів, експортних ринків через обмеження чи санкції); ідентифікація нових потенційних ринків та розривів у ґцпах постачання.

Етап діагностики впливу військової турбулентності має завершуватися проведенням комплексної інтегральної оцінки здатності підприємства продовжувати свою операційну діяльність, тобто його життєздатності (стійкості) в умовах ідентифікованих специфічних загроз. Ця оцінка передбачає системний підхід із застосуванням як кількісних, так і якісних показників та спрямована на узагальнення результатів діагностики різних аспектів діяльності (фінансового, виробничого, маркетингового, кадрового тощо) в єдиний, агрегований показник або висновок. Вона дозволяє кількісно або якісно оцінити загальний «запас міцності» підприємства.

Як зазначає В. О. Коляденко у своїй роботі, присвяченій оцінці конкурентоспроможності, формування інтегрального показника передбачає необхідність застосування вагових коефіцієнтів для окремих часткових показників, що відображають їхню важливість у загальній системі, а також використання певного алгоритму зведення (адитивного чи мультиплікативного) для отримання кінцевого результату [10].

Антикризова стратегія в умовах війни повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на мінімізацію ризиків та використання нових можливостей. Виділяють три базові стратегії, які можуть застосовуватися послідовно чи паралельно, залежно від фази кризи та поточної ситуації підприємства (рис.1):





АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

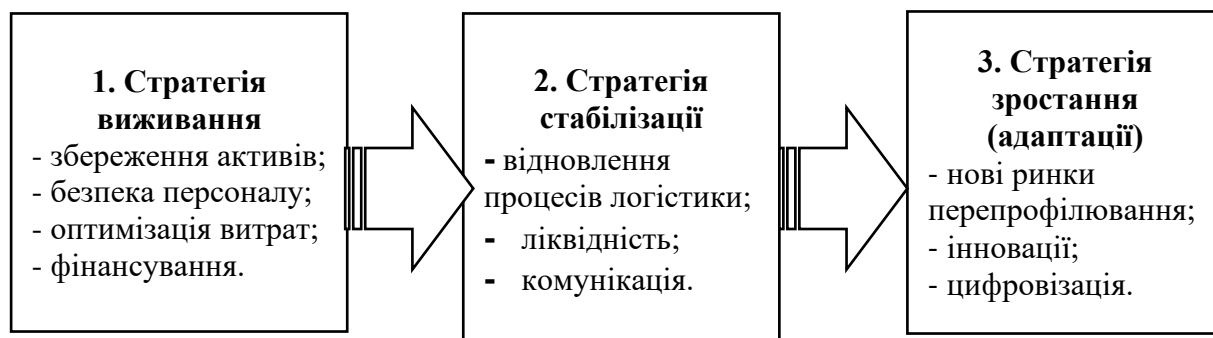


Рис.1. Антикризова стратегія в умовах війни

Джерело: сформовано автором на основі [1-6]

Фундаментальна стратегія – стратегія виживання, основна мета якої – збереження ключових активів, персоналу та мінімальної операційної діяльності. Включає заходи з екстреної евакуації (релокації) виробничих потужностей, забезпечення фізичної безпеки співробітників, оптимізації витрат та пошуку джерел екстреного фінансування.

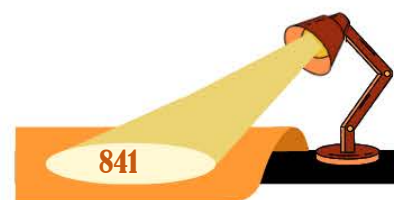
Стратегія стабілізації фокусується на відновленні порушених процесів, налагодженні альтернативних логістичних ланцюгів, забезпеченні фінансової ліквідності та підтримці комунікації зі всіма зацікавленими сторонами (співробітниками, клієнтами, партнерами, державою). Стратегія зростання (адаптації) передбачає використання нових ринкових ніш, перепрофілювання виробництва, впровадження інновацій та цифровізацію процесів для отримання конкурентних переваг у змінній середовищі.

Ключовою характеристикою успішної стратегії є адаптивність та здатність швидко переходити від однієї фази до іншої.

Основними стратегічними напрямками для забезпечення стійкості, які можуть бути розроблені або адаптовані залежно від специфіки бізнесу та характеру кризи, є:

1. *Стратегія диверсифікації.* Диверсифікація передбачає розширення портфеля продуктів, послуг чи ринків збуту. Цей підхід зменшує залежність компанії від одного джерела доходу або одного сегмента ринку, який може бути особливо уразливим під час кризи. Наприклад, якщо основний ринок стикається з різким спадом попиту, наявність додаткових, менш чутливих до кризи напрямків, допоможе збалансувати фінансові потоки та утримати бізнес на плаву. Це може включати вихід у суміжні галузі, розробку нових лінійок продуктів чи освоєння експортних ринків [10].

Підприємства, які змогли швидко переорієнтуватися на нових постачальників сировини або знайти нові логістичні маршрути (наприклад, через західні кордони України), забезпечили свою операційну стійкість. Важливим є також створення достатніх запасів матеріалів та сировини.





2. *Стратегія мінімізації ризиків та оптимізації витрат.* Ця стратегія фокусується на посиленні внутрішньої стійкості через жорсткий контроль над ресурсами та завчасне виявлення слабких місць. Вона охоплює заходи з оптимізації операційних витрат, перегляду ланцюгів постачання для зменшення залежності від монопольних постачальників, а також створення фінансових резервів («подушки безпеки»). Важливим елементом є впровадження систем раннього попередження про фінансові чи операційні загрози [2].

3. *Стратегія релокації (або географічної децентралізації).* В умовах регіональних конфліктів, стихійних лих або інших локальних криз, стратегія релокації виробничих потужностей, офісів чи основного персоналу може стати критично важливою для збереження функціональності бізнесу. Навіть без фізичного переміщення активів, ця стратегія може реалізовуватися через географічну децентралізацію даних (хмарні технології, резервні дата-центри) або створення віддалених команд, що забезпечує безперервність роботи незалежно від подій в одній конкретній локації [4].

Для реалізації обраних стратегій необхідний комплекс практичних заходів, які дозволяють підприємствам підтримувати платоспроможність та фінансову гнучкість, які включають:

1. *Жорстка оптимізація витрат та раціоналізація інвестиційного портфеля* є ключовим інструментом підвищення фінансової стійкості. Це передбачає глибокий аналіз постійних та змінних витрат з подальшою їх мінімізацією, особливо відмова від некритичних для базової діяльності витрат. Паралельно здійснюється «заморожування» некритичних інвестицій, а саме тих капітальних вкладень, що не забезпечують на забезпечення поточної ліквідності, що є критично важливою для виживання бізнесу в умовах кризи.

2. *Розробка гнучких планів управління грошовими потоками*, що означає впровадження короткострокового (тижневого, декадного) та середньострокового (місячного) прогнозування грошових потоків для оперативного виявлення потенційних касових розривів; розробка кількох сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, базовий, песимістичний/кризовий), що дозволяє заздалегідь підготувати відповідні фінансові стратегії реагування; прискорення дебіторської заборгованості.

3. *Активна взаємодія з інструментами державної та міжнародної підтримки*, що включає активне залучення пільгового фінансування (наприклад, програми доступного кредитування 5-7-9%), грантових програм для релокації чи розвитку бізнесу; співпраця з міжнародними донорами.

Перелічені фінансово-орієнтовані заходи набувають системної ефективності лише у випадку їх інтеграції в комплексний, проактивний алгоритм антикризового управління. Такий алгоритм, заснований на моделі адаптивної стійкості бізнесу (АСБ), забезпечує поетапний перехід від діагностики до повної операційної стабілізації.





Таблиця 1.

Алгоритм дій підприємства в умовах військової турбулентності на основі моделі адаптивної стійкості бізнесу (АСБ)

Етап алгоритму	Зміст етапу	Ключові заходи та інструменти реалізації	Очікуваний результат
1. Діагностика та оцінка ризиків	Ідентифікація та аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз воєнного часу	SWOT-аналіз з урахуванням воєнних чинників, моніторинг новин, оцінка вразливості логістики та виробництва.	Сформована карта ризиків підприємства
2. Стратегічне планування та розробка сценаріїв	Формування довго- та короткострокових планів дій для різних умов	Створення кризового штабу, розробка планів евакуації (релокації), визначення альтернативних джерел постачання.	Наявність готових планів реагування
3. Впровадження невідкладних заходів	Реалізація першочергових дій для забезпечення безпеки та безперервності діяльності	Переведення даних у хмарне сховище, забезпечення резервного живлення (генератори), перегляд ланцюгів постачання.	Безпека персоналу та безперервність ключових процесів
4. Адаптація та забезпечення стійкості	Постійне коригування бізнес-моделі та операційної діяльності під час кризи	Гнучке управління фінансами, пошук програм державної підтримки, налагодження нових партнерських зв'язків.	Фінансова та операційна стійкість
5. Комунікація та підтримка	Підтримка зв'язку з усіма стейкхолдерами та забезпечення психологічної стійкості команди	Регулярні брифінги, гаряча лінія підтримки, прозоре інформування партнерів про зміни.	Лояльність персоналу та партнерів

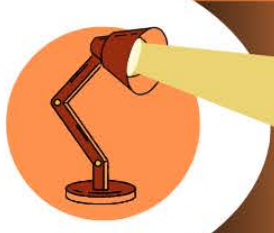
Джерело: розроблено автором на основі [3-9].

Аналіз даних, систематизованих у табл. 1, дозволяє зробити висновок, що забезпечення стійкості підприємства в умовах військової турбулентності вимагає не просто набору реактивних заходів, а впровадження комплексної, проактивної та ітеративної моделі управління.

Представлений п'ятиетапний алгоритм (від діагностики ризиків до комунікації) демонструє необхідність переходу від класичного кризового менеджменту до концепції адаптивної стійкості бізнесу (АСБ). Ключова цінність цього алгоритму полягає в його універсальності та здатності охоплювати всі критичні сфери діяльності: безпеку персоналу, фінансову стабільність, операційну безперервність та підтримку партнерських відносин.

Впровадження цього механізму дозволяє підприємству не тільки мінімізувати поточні втрати та ризики фізичного знищення активів, але й забезпечує збереження його ключового потенціалу, що є фундаментальною передумовою для швидкого відновлення та подальшого розвитку у післявоєнний період.





Висновки. Функціонування підприємств в умовах військової агресії вимагає радикального перегляду парадигми кризового менеджменту. Класичні фінансово-орієнтовані моделі є нерелевантними; вони повинні бути замінені на проактивний, багаторівневий підхід, що ґрунтується на резильєнтності та забезпеченні операційної неперервності.

Ключовими факторами виживання бізнесу стають не лише фінансова ліквідність, але й фізична безпека активів та персоналу, гнучкість логістичних ланцюгів та здатність до швидкої трансформації бізнес-моделі. Стратегічне управління має фокусуватися на географічній децентралізації, диверсифікації джерел постачання та створенні резервних потужностей.

Ефективне антикризове управління вимагає інтеграції окремих заходів у єдиний адаптивний алгоритм. Цей алгоритм має забезпечувати послідовний перехід від екстреної діагностики загроз до стратегічного планування сценаріїв та реалізації практичних кроків з підтримки грошових потоків (контроль витрат, оптимізація дебіторської заборгованості). Також фінансова стабілізація підприємств критично залежить від своєчасної мобілізації внутрішніх резервів та активного використання інструментів державної та міжнародної підтримки. Комплексне антикризове управління повинно включати систематичне залучення пільгового фінансування та грантових програм для забезпечення поточної ліквідності та релокації.

Література:

1. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.*
2. Степаненко О., Канельська А. (2024). Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*, № (33), С. 123–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21/>
3. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І.А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 115–123. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6594/6687>
4. Носань Н. С., Борисенко О. В., Назаренко Т. С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870>
5. Дорошенко В. Особливості антикризового управління в умовах воєнного стану на рівні малих, середніх та великих підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. Вип. 3(43). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/21131>
6. Суржиков І. Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємств. (2024). *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*, № 28, С. 44-52. URL: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/economics/article/view/334/329>
7. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. № 182, 2022. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143>





8. Марусяк Н.Л. Забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану та економічної турбулентності. *Сталий розвиток економіки*. № 5 (56), 2025. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1541/1490>

9. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. *Економіка та суспільство*. Випуск 78. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6505>

10. Коляденко С. В., Чіков І. А. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021. Випуск 10, С. 34–39. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7458&i=4>

References:

1. Tymoshenko, M. V., Petrov, V. A. (2022). Identyfikatsiia ryzykiv ta osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia v umovakh viiny [Identification of risks and features of crisis management in conditions of war]. Proceedings of the Pidpryemnytstvo i torhivlia: tenden-tsii rozvytku: 5 mizhnar. nauk.-prakt. konf., (Ukraine, Odesa, 2022), Odesa: Derzhavnyi universytet «Odeska politehnika», pp. 52–54. (in Ukrainian)

2. Stepanenko, O., Kanel'ska, A. (2024) Finansova stiikist pidpryemstv v period voiennoho stanu: ryzyky, zahrozy, shliakhy yikh podolannia [Financial stability of enterprises during martial law: risks, threats, ways to overcome them]. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, vol. 33, pp. 123–130. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21/> (in Ukrainian)

3. Skopenko, N. S., Mostenska, T. L., Mostenska, T. H., Holoborodko, V. P., Zorenko I. A. (2025), Antykryzove upravlinnia pidpryemstvamy: stratehichnyi vymir v umovakh voiennoho stanu [Anti-crisis management of enterprises: strategic dimension in martial law conditions]. *Ahrosvit – Agrosvit*, vol. 11, pp. 115–123. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6594/6687> (in Ukrainian)

4. Nosan', N. Borysenko, O. and Nazarenko, T. (2024), Antykryzove upravlinnia ta stratehichnyi rozvytok pidpryemstv u period viiny [Anti-crisis management and strategic development of enterprises during the war]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and marriage*, vol. 68. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870> (in Ukrainian)

5. Doroshenko, V. (2025) Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia v umovakh voiennoho stanu na rivni malykh, serednikh ta velykykh pidpryemstv [Features of anti-crisis management in martial law conditions at the level of small, medium and large enterprises]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific innovations and advanced technologies*, vol. 3(43). Retrieved from <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/21131> (in Ukrainian)

6. Surzhykov, I. (2024). Proaktyvnyi kryzovyi ta antykryzovyi menedzhment: intehrovani stratehii dlia zabezpechennia stiikoho rozvytku pidpryemstv [Proactive crisis and anti-crisis management: integrated strategies for ensuring sustainable enterprise development]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu – Bulletin of Mariupol State University*, vol. 28, pp. 44-52. Retrieved from <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/economics/article/view/334/329> (in Ukrainian)

7. Vatchenko, B., Sharanov, R. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom v umovakh viiny [Crisis management of the enterprise in the conditions of war]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 182. Retrieved from <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (in Ukrainian)

8. Marusiak, N. (2025) Zabezpechennia finansovoi stiikosti pidpryemstv v umovakh voiennoho stanu ta ekonomichnoi turbulentnosti [Ensuring the financial stability of enterprises in conditions of martial law and economic turbulence]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, vol. 5 (56). Retrieved from <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1541/1490> (in Ukrainian)





9. Kryvovyaziuk, I. (2025). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny: zahalna kharakterystyka y poshuk rishen shchodo dotsilnosti yoho zaprovadzhennia [Anti-crisis management of an enterprise in wartime conditions: general characteristics and search for solutions regarding the feasibility of its implementation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 78. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6505> (in Ukrainian)
10. Koliadenko, S. and Chikov, I. (2021). Intehralna otsinka konkurentospromozhnosti ahrarykh pidpriemstv [Integrated assessment of the competitiveness of agricultural enterprises]. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 10, pp. 34–39. Retrieved from <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7458&i=4> (in Ukrainian)