

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.6>

УДК 005-043.86:339.17

Г. В. Блакита,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4848-9912>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

H. Blakyta,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics
and Business Finance, State University of Trade and Economics*

CRISIS MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING STABILITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TRADE ENTERPRISES

У статті досліджено антикризове управління як стратегічний інструмент забезпечення стійкості та сталого розвитку підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану. Обґрунтовано необхідність адаптації бізнес-моделей до нових економічних реалій, з урахуванням зростання ризиків, логістичних порушень, кадрових втрат і зниження купівельної спроможності населення. Виокремлено ключові напрями антикризових заходів: диверсифікація постачальників, цифровізація, оптимізація витрат, інвестування в інновації та формування кадрових

стратегій. Акцент зроблено на ролі антикризового управління не лише як інструменту тимчасового реагування, а як основи довгострокової стратегії відновлення. Розглянуто практичні механізми мінімізації негативного впливу зовнішніх чинників і створення потенціалу для сталого функціонування підприємств у післявоєнний період. Представлено перелік антикризових заходів відповідно до типів загроз.

The article examines crisis management as a key strategic tool to ensure the resilience and sustainable development of Ukrainian trade enterprises under martial law. The study substantiates the theoretical foundations and formulates practical recommendations for the implementation of effective crisis response mechanisms aimed at minimizing socio-economic losses, preserving financial stability, and ensuring the uninterrupted supply of essential goods. The research highlights the specific challenges trade enterprises face during wartime: disruption of logistics chains, declining consumer purchasing power, regulatory uncertainty, and risks to human and material resources. Special attention is paid to the role of crisis management not only as a short-term response but as a basis for long-term strategic adaptation and recovery. The paper outlines critical crisis measures such as supplier diversification, digital transformation, operational cost optimization, investment in innovation, development of online sales channels, and the formation of flexible HR strategies. It also emphasizes the importance of scenario planning, financial monitoring, and effective communication with stakeholders. The authors argue that in the context of war, businesses require adaptive strategies that integrate risk assessment, the restructuring of logistics, and the enhancement of supply resilience. A comprehensive list of crisis response actions is presented in accordance with various external risk factors. The article concludes that effective crisis management transforms into a strategic resource, enabling trade enterprises to maintain functionality during crises and lay the foundation for sustainable post-war recovery. The findings offer practical significance for business leaders and policymakers operating in unstable economic environments.

Ключові слова: антикризове управління, сталий розвиток, підприємства торгівлі, антикризові заходи, стратегічна адаптація.

Keywords: crisis management, sustainable development, trade enterprises, anti-crisis measures, strategic adaptation.

Постановка проблеми. В умовах воєнної кризи, коли економічна ситуація стає надзвичайно нестабільною, а підприємства стикаються з численними викликами та загрозами, головним завданням кожного підприємства є забезпечення безперебійної діяльності, збереження її операційної здатності та стабільного функціонування. У таких умовах важливо не лише реагувати на негайні проблеми, але й створювати стратегії, що дозволяють подолати кризові явища, зберегти та відновити економічну стабільність підприємства. Одним із найефективніших засобів досягнення зазначених цілей є впровадження системи антикризового управління, яка передбачає комплексне управління ризиками, мінімізацію наслідків зовнішніх і внутрішніх потрясінь, а також активне використання механізмів, спрямованих на швидку адаптацію до змінюваного зовнішнього середовища, забезпечення сталого розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища ефективне функціонування підприємств торгівлі неможливе без впровадження антикризового управління як ключового елементу забезпечення їх сталого розвитку. Саме своєчасне реагування на загрози, глибокий економічний аналіз та розробка стратегій адаптації з урахуванням новітніх наукових підходів і досліджень дають змогу підприємствам зберігати конкурентоспроможність, стабільність і здатність до довгострокового зростання. Антикризове управління виступає не лише інструментом подолання поточних проблем, а й важливою умовою для досягнення стратегічної цілі – сталого розвитку.

Попри наявність значного теоретичного та прикладного доробку вітчизняних і зарубіжних науковців, актуальність дослідження антикризового

управління підприємствами залишається надзвичайно високою. Розкриття механізмів ефективного антикризового управління є ключовим для розробки практичних рішень, спрямованих на забезпечення життєздатності та сталого розвитку підприємств у складних економічних умовах та є предметом дослідження багатьох сучасних науковців.

Так, у статті [1] розглядається питання антикризового управління та стратегічного розвитку підприємств в умовах війни, що стає особливо актуальним у контексті безпрецедентних викликів для бізнесу.

Автори статті [2] приділяють увагу дослідженню стратегій антикризового управління, які потенційно можуть допомогти підприємству впоратися з потенційними кризовими ситуаціями та забезпечити його стабільність та успішну діяльність у невизначеному бізнес-середовищі. Дослідниками обґрунтовано різні стратегії антикризового менеджменту, які підприємства можуть використовувати для подолання кризових ситуацій; доведено, що успішне впровадження антикризових стратегій вимагає співпраці всіх рівнів управління, а також ефективної комунікації зі стейкхолдерами.

Білоус С., Бривус А. пропонують у своїй публікації можливі варіанти адаптації бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Автори розглядають важливі аспекти, такі як зміни в економічному середовищі, ризики для безпеки, перепони для нормального функціонування та розвитку, стратегічне планування та варіанти адаптації під надзвичайні ситуації. Визначено потенційні наслідки для фінансової стійкості підприємств, логістики, кадрового потенціалу та маркетингових стратегій в умовах воєнного конфлікту. Доведено, що навіть у умовах воєнного конфлікту підприємства мають змогу пристосуватись та досягати успіху [3].

Дослідники Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. розглядають можливості підприємств України в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення [4]. У статті розглянуто різні виклики, з якими можуть зіткнутися підприємства, а саме: обмеженість ресурсів; невизначеність і нестабільність; посилення регулювання; проблеми з комунікацією; питання безпеки та шкода

для репутації, а також наведено основні перешкоди розвитку бізнесу на думку представників підприємств різних форм власності. На думку авторів стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану вимагає проактивного й адаптивного підходу, що фокусується на інноваціях, партнерстві, дотриманні законодавства, правильно налагоджених комунікаціях та моніторингу.

Автори статті [5] зосередили увагу на дослідженні основних етапів формування бізнес-стратегії підприємства, яке вимушене здійснити релокацію у зв'язку з повномасштабним вторгненням на територію України. Досліджено можливості та ризики релокації для того, щоб підприємства продовжували працювати в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Визначено основні проблеми з якими стикаються вітчизняні підприємства під час релокації

Литвиненко А.В. у свої публікації розглядає вплив воєнних дій на стратегічний розвиток підприємств. Автором розглянуто роль технологій штучного інтелекту та машинного навчання у підвищенні ефективності антикризового управління. Досліджено систему раннього попередження та реагування на кризові явища, механізми аналізу ризиків та забезпечення інформаційної безпеки. Визначено напрямки подальшого вдосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення в умовах цифрової трансформації економіки [6].

Мета дослідження. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження ефективного антикризового управління як ключового чинника забезпечення сталого розвитку та стійкості підприємств торгівлі України. У межах дослідження акцент зроблено на виявленні сучасних викликів і загроз, що постають перед галуззю в умовах економічної нестабільності, а також на визначенні антикризових заходів, які сприятимуть зміцненню адаптивного потенціалу підприємств.

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління є ключовим елементом забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі, оскільки дозволяє швидко реагувати на непередбачувані економічні, фінансові або соціальні потрясіння. Воно включає в себе систему стратегічних дій, спрямованих на збереження стабільності підприємства в умовах кризи, зниження ризиків та мінімізацію негативних наслідків для бізнесу. Застосування антикризових заходів дає змогу оптимізувати ресурси, адаптувати операційні процеси до змінюваних умов ринку, підтримувати лояльність клієнтів і забезпечувати ефективне використання фінансових та матеріальних ресурсів. Це не тільки дозволяє підприємствам переживати кризові періоди, але й забезпечує їхню довгострокову конкурентоспроможність, стабільне функціонування на ринку, забезпечення сталого розвитку.

Антикризове управління в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема повномасштабного вторгнення на територію України, включає в себе цілий набір заходів, спрямованих на підтримку фінансової стабільності підприємства, оптимізацію внутрішніх процесів, налагодження ефективної комунікації з контрагентами та клієнтами, а також збереження і розвиток ресурсного потенціалу компанії. Впровадження таких механізмів дозволяє забезпечити не лише стійкість у короткостроковій перспективі, а й сприяти формуванню довгострокових стратегій адаптації та відновлення економічного зростання підприємства навіть у складних умовах, що зумовлені кризовими явищами.

За визначенням Бойко І. В. антикризове управління у воєнний період – це комплекс заходів і рішень, спрямованих на швидке реагування на загрози, збереження активів і стабілізацію роботи підприємства. Воно базується на принципах гнучкості, адаптивності та мобільності, оскільки зовнішнє середовище стає надзвичайно нестабільним і вимагає швидких та нестандартних підходів. У воєнний час антикризове управління передбачає більш жорсткі заходи з безпеки персоналу, збереження матеріально-технічної бази та створення запасів ресурсів [7].

Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. визначають, що цілі та завдання антикризового управління підприємствами в період війни спрямовані на зниження ризиків, оптимізації ресурсів і підтримці стабільної комунікації з партнерами. Ці заходи допомагають підприємствам не тільки адаптуватися до екстремальних умов, але й зберігати можливості для подальшого зростання. Інструменти та методи антикризового управління для стійкого розвитку підприємства в умовах війни мають бути спрямовані на оперативне реагування, фінансову стабільність та безпеку співробітників [1].

Ми погоджуємось з твердженням Ватченко Б., Шаранов Р., що основна мета механізму антикризового управління підприємством у воєнний період – мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства. З огляду на те, що кризі воєнного часу притаманний гострий дефіцит часу на реагування та обмеження термінів подолання [8].

З урахуванням специфіки діяльності підприємств торгівлі під час воєнного стану, основна мета механізму антикризового управління полягає у мінімізації негативних економічних і соціальних наслідків війни, зокрема у забезпеченні безперервного постачання товарів першої необхідності, збереженні кадрового потенціалу та фінансової стійкості. Торговельна сфера в умовах війни стикається з додатковими викликами — порушенням логістичних ланцюгів, нестачею товарних ресурсів, коливанням попиту, фізичною небезпекою для персоналу та інфраструктури. Оскільки кризі воєнного часу притаманні гострий дефіцит часу для реагування та обмежені можливості для довготривалого планування, головним завданням антикризового управління стає оперативне прийняття зважених рішень з мінімальним ризиком для діяльності підприємства. На початкових етапах війни пріоритетом є забезпечення виживання підприємства та збереження його функціонування. З розвитком подій фокус антикризового управління зміщується в бік адаптації до нових реалій, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення стійкого

функціонування підприємства торгівлі в умовах довготривалого воєнного протистояння.

Антикризове управління набуває особливої ваги для підприємств торгівлі України в умовах воєнного стану, оскільки саме воно виступає ключовим механізмом забезпечення фінансової стійкості, стабільності операційної діяльності та здатності до подальшого відновлення і сталого розвитку. Підприємства торгівлі є критично важливою ланкою економіки, адже забезпечують населення товарами першої необхідності, підтримують функціонування ланцюгів постачання та створюють робочі місця.

У воєнний період підприємства торгівлі зіштовхуються з рядом гострих викликів: зниженням купівельної спроможності населення, порушенням логістики, нестачею ресурсів, ризиком фізичних втрат активів, а також підвищеною невизначеністю в регуляторному середовищі. У таких умовах антикризове управління дозволяє оперативно і гнучко реагувати на зовнішні загрози, ухвалювати ефективні рішення щодо збереження фінансової рівноваги, оптимізації витрат, перепрофілювання каналів збуту та управління ризиками.

На думку Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. розвиток підприємств в умовах воєнного стану вимагає готовності адаптуватися до мінливих обставин і ризикувати в умовах невизначеності. Стратегії, які підприємства можуть застосувати для подолання цих викликів, наступні: розробка чіткого та гнучкого стратегічного плану; підтримка основних операцій; вивчення нових можливостей для зростання та інновацій; побудова міцних відносин із зацікавленими сторонами; дотримання нормативних вимог і надання пріоритету корпоративній соціальній відповідальності [4].

На нашу думку, стратегічний розвиток підприємств торгівлі у умовах воєнного стану потребує гнучкої адаптації до нових викликів та загроз зовнішнього середовища. У цей період, стратегічне управління підприємствами набуває особливої значущості, оскільки потребує інтеграції різноманітних підходів, здатних забезпечити і адаптацію підприємств до негативного впливу факторів зовнішнього середовища та в цілому сталий розвиток підприємств у

довгостроковій перспективі. Стратегічний розвиток підприємств України під час повномасштабного вторгнення включає в себе кілька важливих напрямків, які мають на меті не лише збереження функціонування підприємства, але й його можливості для подальшого сталого розвитку. Одним із таких важливих напрямків є удосконалення бізнес-моделі. Воно передбачає ретельну переоцінку існуючих бізнес-процесів з метою виявлення найбільш ефективних і стійких до кризових змін. Це важливий крок, оскільки допомагає оцінити всі слабкі місця та визначити, які з них можна адаптувати чи оптимізувати, щоб підвищити здатність підприємства до виживання в умовах війни.

Наступним важливим етапом для підприємств торгівлі є диверсифікація постачальників товарів. Одним із ключових напрямків диверсифікації, особливо для підприємств роздрібно́ї торгівлі продовольчими товарами є закупівля товарів у вітчизняних постачальників. Переваги закупівлі товарів у вітчизняних постачальників включають значну економію на транспортних витратах. Зменшення витрат на логістику дозволяє знизити кінцеву вартість продукції та підтримувати цінову конкурентоспроможність на ринку. Крім того, підтримка місцевих виробників сприяє розвитку національної економіки та створенню нових робочих місць, що є надзвичайно важливим у період повномасштабного вторгнення. Також, закупівля товарів у вітчизняних постачальників забезпечує підприємствам більший рівень контролю над якістю та строками постачань, а також можливість встановлення більш гнучких умов співпраці. Підприємства можуть оперативно коригувати замовлення, реагуючи на зміни попиту та пропозиції на ринку.

Наступним важливим аспектом є інвестиції в інновації. В умовах постійних змін і кризових явищ, інноваційні технології відіграють вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити продуктивність, знизити залежність від фізичних активів та ресурсів, а також зменшити ризики, пов'язані з логістикою та постачанням. Інвестування в цифровізацію обслуговування клієнтів, автоматизацію виробничих і логістичних процесів дозволяє створити більш

ефективні і стійкі бізнес-моделі, що можуть витримати економічні і соціальні потрясіння. Важливим етапом є формування кадрових стратегій. В умовах війни підприємства можуть зіткнутися з втратами персоналу, міграцією робітників, мобілізаційними процесами та іншими факторами, що суттєво впливають на людський капітал. Тому адаптація кадрової політики в цей період є критично важливою. Підприємства мають розробити стратегії, які дозволяють мінімізувати ризики втрати ключових працівників, зберегти мотивацію персоналу і забезпечити його адаптацію до нових умов роботи.

Таким чином, стратегічний розвиток в умовах воєнного стану є багатокомпонентним процесом, який вимагає комплексного підходу до управління підприємствами, використання новітніх технологій, адаптації до змінюваних ринкових умов та забезпечення стійкості всіх аспектів їх функціонування.

Застосування інструментів антикризового управління — таких як сценарне планування, контроль за грошовими потоками, гнучке бюджетування, а також інноваційні та цифрові рішення — дозволяє підприємствам торгівлі не лише вижити у кризових умовах, але й сформувати потенціал для відновлення та сталого розвитку в післявоєнний період. Таким чином, антикризове управління виступає не тимчасовим реагуванням, а стратегічним ресурсом для збереження і нарощення економічної життєздатності торговельного сектору України.

На нашу думку сталий розвиток в умовах воєнного стану повинен базуватися на антикризових заходах, які в свою чергу враховують особливості функціонування підприємств торгівлі. Такий аналіз дозволяє підприємствам торгівлі оцінити наявні ресурси та можливості для стабільної роботи в умовах кризи, визначити напрямки для оптимізації бізнес-процесів і зменшення негативного впливу зовнішніх факторів.

Перелік антикризових заходів для підприємств торгівлі України залежно від факторів негативного впливу представлено в табл. 1.

**Таблиця 1. Перелік антикризових заходів для підприємств торгівлі
України залежно від факторів негативного впливу**

Фактори негативного впливу	Антикризові заходи
Порушення логістичних ланцюгів	Диверсифікація постачальників – пошук нових постачальників або альтернативних маршрутів доставки
	Оптимізація складських запасів – зменшення залежності від одного каналу постачання, створення стратегічних запасів для забезпечення безперервності торговельних процесів
Коливання валютного курсу	Адаптація цінової політики – коригування цін на товари відповідно до коливань валютного курсу
	Мультивалютні операції – ведення бізнесу в різних валютах для зменшення ризиків, пов'язаних з інфляцією та коливанням обмінних курсів.
Зниження купівельної спроможності споживачів	Адаптація маркетингових стратегій – проведення акцій, знижок та програм лояльності для підтримки попиту та заохочення повторних покупок.
	Оптимізація асортименту – введення економічних та базових товарів у пропозицію, що відповідають потребам покупців з обмеженим бюджетом.
Непередбачувані зміни в регуляторному середовищі	Моніторинг змін законодавства – активне відстеження змін в податковому, митному та трудовому законодавстві для швидкої адаптації бізнесу до нових вимог.
	Адаптація внутрішніх процесів – швидке впровадження змін до фінансової звітності, документації та корпоративних стандартів, щоб відповідати вимогам нового регулювання.
Зниження привабливості офлайн-форматів торгівлі через зміну споживчих вподобань та перевагу до онлайн-покупок	Розвиток онлайн-каналів продажу – активний розвиток цифрових каналів збуту, запуск мобільних додатків, платформ для зручного онлайн-шопінгу.
	Інвестування в безпеку покупців – посилення заходів безпеки в магазинах, включаючи можливість доступу до укриття
Збільшення витрат на операційні процеси	Оптимізація витрат – впровадження сучасних технологій для автоматизації та спрощення бізнес-процесів, що дозволяє знижувати витрати на персонал та підвищувати ефективність.
	Аутсорсинг непрофільних послуг – передача певних функцій, стороннім компаніям для зменшення витрат.
Втрата клієнтів через зниження якості обслуговування	Впровадження програм лояльності – розробка програм для заохочення постійних клієнтів через бонуси, знижки або інші вигоди для покупців.
	Покращення клієнтського сервісу – проведення тренінгів для персоналу, поліпшення якості обслуговування покупців
Проблеми з фінансуванням діяльності	Забезпечення фінансової стабільності – активне використання державних програм кредитування та інших фінансових інструментів
	Диверсифікація джерел фінансування – можливість залучення кредитних ресурсів через програму Ukraine Facility для підтримки розвитку підприємств

На нашу думку, сталий розвиток підприємств торгівлі в умовах повномасштабного вторгнення повинен базуватися, перш за все, на системному впровадженні антикризових заходів, які враховують не лише загальні принципи управління в період нестабільності, але й специфіку функціонування торговельної галузі в умовах воєнної економіки. Торгівля є одним із найвразливіших секторів, адже її ефективність напряду залежить від логістичних маршрутів, доступності товарних запасів, стабільності попиту та фізичної безпеки працівників і об'єктів інфраструктури. У цьому контексті антикризові заходи виступають як інструмент негайного реагування на зовнішні виклики і водночас — як стратегічна основа для забезпечення довготривалого функціонування підприємств. Комплексна антикризова стратегія має передбачати оцінку ризиків, переорієнтацію логістики, пошук альтернативних постачальників, гнучке управління асортиментом і витратами, впровадження цифрових технологій, а також підвищення адаптивності управлінських рішень.

Такий цілеспрямований підхід дозволяє підприємствам торгівлі не лише своєчасно оцінити наявні ресурси та можливості для стабільної роботи в умовах глибокої кризи, а й сформувані реалістичні напрямки для оптимізації бізнес-процесів. Впровадження антикризових заходів допомагає зменшити негативний вплив зовнішніх факторів, зберегти ключові функції компанії, підвищити стійкість до майбутніх потрясінь і, в перспективі, створити основу для сталого розвитку в післявоєнний період.

Висновки. У реаліях воєнного стану антикризове управління набуває вирішального значення для забезпечення стійкості та подальшого сталого розвитку підприємств торгівлі. З огляду на специфіку функціонування цієї галузі, антикризові заходи виступають не лише інструментом оперативного реагування на зовнішні загрози, а й стратегічним ресурсом довготривалої життєздатності підприємств. Основна мета антикризового управління в умовах повномасштабного вторгнення полягає в мінімізації соціально-економічних втрат, забезпеченні безперервного постачання товарів першої необхідності, збереженні кадрового потенціалу та фінансової рівноваги. Ефективне

антикризове управління має комплексний характер і передбачає переоцінку бізнес-моделі, оптимізацію витрат, диверсифікацію постачальників, розвиток цифрових каналів збуту, удосконалення кадрових стратегій, а також гнучке реагування на зміни регуляторного середовища. Важливим елементом є також інвестування в інноваційні технології, що підвищують операційну ефективність та знижують вразливість до кризових змін. Таким чином, в умовах тривалого воєнного протистояння антикризове управління трансформується з тимчасової реакції на виклики у стратегічний підхід, який дозволяє забезпечити адаптацію до нових реалій, зберегти функціонування підприємств торгівлі та закласти основи для їхнього сталого розвитку в післявоєнний період.

Література

1. Носань, Н., Борисенко, О., & Назаренко, Т. (2024). Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
2. Богуславська С.І., Білоус С.П., Дяк В.С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
3. Білоус, С., & Бривус, А. (2024). Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>
4. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 134–140. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>
5. Власова, В., Тарновська, І., & Недоля, Д. (2022). Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85>
6. Литвиненко А.В. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 1(58). С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29>

7. Бойко І. В. Антикризове управління в умовах війни: виклики та можливості. Економіка і управління: актуальні питання теорії та практики. 2020. Вип. 1(1). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.31470/2415-2480.2020.1.1.122>.

8. Ватченко, Б., & Шаранов, Р. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 38-43.

References

1. Nosan, N., Borisenko, O., & Nazarenko, T. (2024), “Anticrisis management and strategic development of enterprises during wartime”, *Economics and Society*, vol. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18..>

2. Boguslavska, S.I., Bilous, S.P., & Diak, V.S. (2023), “Strategies of anticrisis enterprise management”, *Economics and Society*, vol. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17..>

3. Bilous, S., & Bryvus, A. (2024), “Adaptation of enterprise business strategy to conditions of military conflict”, *Economics and Society*, vol. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106..>

4. Kozlova, I.M., Velyka, O.Yu., & Kozlov, N.V. (2023), “Features of strategic development of enterprises under martial law conditions”, *Business Inform*, vol. 5, pp. 134–140. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140..>

5. Vlasova, V., Tarnovska, I., & Nedolya, D. (2022), “Enterprise business strategy in conditions of turbulent external environment”, *Economics and Society*, vol. (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-85..>

6. Lytvynenko, A.V. (2022), “Bulletin of Transport and Industry Economics”, vol. 1(58), pp. 29–34. <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29..>

7. Boiko, I.V. (2020), “Anticrisis management during wartime: challenges and opportunities”, *Economics and Management: Current Issues of Theory and Practice*, vol. 1(1), pp. 12–18. <https://doi.org/10.31470/2415-2480.2020.1.1.122..>

8. Vatchenko, B., & Sharanov, R. (2022), “Anticrisis enterprise management during wartime”, *Economic Space*, vol. (182), pp. 38-43.

Стаття надійшла до редакції 11.07.2025 р.