

Н. О. Коренева,
к. е. н., доцент, доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6007-2506>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.5.96

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

N. Koreneva,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Environmental Management and Entrepreneurship, Taras Shevchenko National University of Kyiv

FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT DURING THE STATE OF MARTIAL

В статті розглянуто теоретичні передумови антикризового управління в умовах воєнного стану. Проведено порівняльний аналіз дефініцій "антикризове управління". Виокремлено потенційні загрози та ризики ведення бізнесу під час воєнного стану. Розглянуто ключові аспекти, які мають значення при антикризовому управлінні. Запропоновано авторське визначення "антикризове управління під час воєнного стану". Підкреслено необхідність комплексного підходу до управління та мінімізації внутрішніх загроз функціонування підприємства в нових реалії економіки країни та світу. Розроблено перелік специфічних антикризових дій відповідно до виду та етапу кризи. Стаття розглядає основні напрямки дій при застосуванні стратегій адаптації та налагодження функціонування. Надано основні характеристики антикризових стратегій для довгострокової перспективи. Підкреслено важливість гнучкого лідерства під час війни.

The article considers the theoretical prerequisites for crisis management in business. The nature of the impact of crisis phenomena on the company's activities can be diverse and unpredictable and have profound consequences for all aspects of business. In today's conditions of extreme instability and uncertainty, special attention should be paid to the formation of a precautionary (anti-crisis) approach to company management. It is worth focusing on the analysis of the root causes of crisis phenomena, the assessment of their impact on vulnerable areas of business and the identification of factors for ensuring the effective functioning of the system. Therefore, business administration must be as adaptable and creative as possible in order to function successfully in new conditions and challenges. In the conditions of war, priorities change, now the main thing for the enterprise is adaptation to changed conditions, ensuring smooth operation, protection of assets and personnel, as well as maintaining production and commercial operations at the level of efficiency. Therefore, in our opinion, the term anti-crisis management during martial law should be understood as a set of timely point management measures to diagnose, neutralize, prevent and overcome crisis situations at a specific stage of each crisis in the subordinate system and the development of strategies to ensure the stability and survival of the organization, minimization the negative impact of military actions, as well as on its (system) rapid recovery after the end of the active phase of the war. Crisis

management during wartime requires the ability of company leaders to make quick decisions, readiness for change, and a high level of leadership to overcome complexities and challenges. Having analyzed the processes of the emergence and passing of the crisis, it should be recognized that they arise not so much because of socio-economic changes in society (they always accompany humanity), but because of the inability to timely detect and urgently respond to manifestations of imbalance in the enterprise management system. The development and implementation of complex recommendations for anti-crisis management in the conditions of martial law is not only a measure of preventive protection, but also a part of the strategic management of the enterprise, which contributes to its stability, adaptability at the stage of recovery of the country's economy and overall success in the long term.

Ключові слова: криза, кризові явища, підвищення ефективності управління підприємством, антикризове управління.

Key words: crisis, crisis phenomena, crisis situation, crisis state, anti-crisis management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Характер впливу кризових явищ на діяльність підприємства може бути різноманітним та непередбачуваним і мати глибокі наслідки для всіх аспектів бізнесу. В сучасних умовах надзвичайної нестабільності й невизначеності особливу увагу слід приділити формуванню запобіжного (антикризового) підходу до управління компанією. Варто зосередитись на аналізі першопричин кризових явищ, оцінці їх впливу на вразливі ділянки бізнесу та виявленню факторів забезпечення ефективного функціонування системи. Відсутність гнучкості на ці виклики може призвести до катастрофічних наслідків. Тому бізнес-адміністрація має бути максимально адаптованою та креативною, щоб успішно функціонувати в нових умовах та викликах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Досить широкий спектр поглядів щодо сутності дефініції "антикризове управління" в цілому представлені у працях іноземних учених-економістів І. Ансоффа, П. Друкера, А. Томпсона, Р. Фостера, Г. Хейла, Й. Шумпетера та ін. Проте майже відсутні роботи присвячені проблемам управління в умовах військових конфліктів. Серед українських дослідників, що одними із перших приділили значну увагу розкриттю теоретико-методичних засад антикризового управління варто назвати таких як: Є.О. Діденко, К.І. Докуніна, І.В. Кривов'язюк, Г.І. Купалова, Н.В. Лікарчук, В. Ю. Онісіфорова, О. В. Федірець. Віддаючи належне зазначеним вище й іншим ученим та їх доробкам щодо антикризового управління, водночас слід відзначити їх глобальний характер, тобто розгляд і аналіз переважно на макрорівні та в мирний час. Існує необхідність ретельного вивчення сутності антикризового управління, особливостей стра-

тегій управління для розробки дієвих заходів антикризового управління на рівні господарюючих суб'єктів, зокрема підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження теоретико-методологічних та практичних засад антикризового управління підприємством в умовах військового стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Антикризове управління під час війни вимагає особливого підходу, адаптованого до екстремальних умов, що характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічними змінами. Військовий конфлікт завжди несе значні макроекономічні ризики для бізнесу, так як ус-



Рис. 1. Потенційні загрози та ризики ведення бізнесу під час війни

Джерело: розробка автора.

талені правила мирного часу більше не діють. Під час війни підприємства зіткнулися з рядом потенційних загроз та ризиків, які значно відрізняються від звичайних умов ведення діяльності. Схематично потенційні загрози та ризики ведення бізнесу під час війни можна розділити на кілька основних категорій (рис. 1).

До першої категорії "політико-економічні та юридичні" відносяться: введення воєнного стану з його обмеженнями, військове право, оподаткування підприємців під час військової служби, масштабне падіння ВВП та економічної активності, валютні обмеження та девальвація національної валюти, розриви в ланцюгах поставок. До другої категорії "фінансово-операційної" — обмеження доступу до фінансування, мобільність стаціонарного виробництва, пошкодження або знищення виробничих потужностей, перебої в електропостачанні та інших комунальних послугах, втрата персоналу (через мобілізацію, еміграцію, тощо), доступ до хмарних сервісів, швидка діджиталізація, використання штучного інтелекту. До наступної категорії відноситься зміна попиту та ринків збуту, втрата клієнтів, зростання конкуренції за обмежені ресурси. Якщо перші три категорії в різних ступенях перманентно супроводжували український бізнес, то наступні категорії: четверта — ризики безпеки — мародерство та пограбування, постійна фізична загроза для персоналу, кібератаки та відповідно п'ята — зростання бідності та нерівності і зміна у соціальній стабільності — це надбання війни.

Війна мала і має трагічний вплив не лише на Україну, вона кризово вплинула на світ — політично, економічно, гуманітарно. Унаслідок війни в Україні нечувається безпечною і збалансованою і світова економіка (ресурси якої могли б допомогти Україні у відновленні). Передусім, через глобальний шок пропозиції — енергоресурси, метали, зерно, продукти харчування, вагому частку світового експорту яких поставляла Україна і доступ до яких ризикує стати обмеженим унаслідок агресивних дій росії. А спровокована інфляція, як вказувалося, стане додатковим чинником втрат продуктивності і добробуту [1, с. 65].

Вищенаведені макроекономічні реалії призвели до збільшення інфляції в багатьох країнах і посирили економічні труднощі, особливо в країнах, що розвиваються, спонукали до пошуку альтернативних джерел енергії та прискорення переходу до відновлюваних джерел. Суспільства багатьох країн виявились не готові до інформаційних війн, пропаганди та дезінформації, які можуть підривати соціальну єдність та довіру до урядів країн. Загалом, нові реалії війни показали, що існує потреба не лише інвестицій у новітні технології та кібербезпеку, а й розвитку комплексних стратегій, які враховують гібридні загрози та потребу в міжнародній співпраці. Війна в Україні є нагадуванням про те, як міжнародні конфлікти можуть мати далекосяжні наслідки на всіх рівнях функціонування системи не лише для безпосередньо залучених країн, але й для міжнародної спільноти в цілому, а також про те, що незалежно від рівня підготовки, жодна країна чи компанія не може бути повністю захищеною та готовою від усіх потенційних непередбачуваних наслідків та особливостей воєнного стану.

Відповідно до статті 1 Закону України №389 -VIII від 12.05.2015 року, воєнний стан — це особливий право-

вий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [2].

Виклики, пов'язані з воєнним станом, вимагають від бізнесу не лише реакції на поточні події, але й прогнозування майбутніх ризиків та можливостей, а також наголошують на необхідності гнучкості, адаптивності та інноваційного підходу до управління ризиками та кризового менеджменту. Розробка ефективних стратегій адаптації з урахуванням макроекономічних ризиків, пов'язаних з особливостями воєнного стану, стає ключовою для забезпечення стійкості та довгострокового успіху бізнесу та потребує виходу за рамки традиційного антикризового управління.

Слід зазначити, що, на думку багатьох авторів, зокрема О.В. Федірець, "однозначної точки зору на послідовність (черговість) застосування тих, чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнуто, методичний інструментарій кожного етапу антикризових перетворень формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів" [3, с. 229].

З позиції Н.В. Лікарчук, антикризове управління — це "процес, що має природний закономірний зміст, який визначається управлінською суттю: цілепокладанням; оцінкою ситуації; встановленням головних проблем; прийняттям та реалізацією управлінських рішень" [4, с. 259]. Тим часом Є. О. Діденко вважає, що "процес протидії та подолання криз не може носити хаотичний характер, він має бути ретельно структурованим, що дасть змогу оптимізувати використання ресурсів" [5, с. 93]. В свою чергу В. Ю. Онісіфорова наголошує, що антикризове управління — "це попереджуваче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів" [6, с. 138].

К.І. Докуніна в своїй роботі робить висновки, що "антикризове управління підприємством являє собою систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів із метою забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства" [7, с. 115].

На думку І.В. Кривов'язюк, антикризове управління — "це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діаг-

нотування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів" [8, с. 196].

Отже, на підставі порівняльного аналізу наведених вище дефініцій, можна дійти висновку, що антикризове управління в мирний час це, як правило, система заходів, спрямованих на виявлення кризових явищ за допомогою специфічних методів, способів та прийомів управління, які застосовуються в першу чергу саме для недопущення банкрутства, а також для відновлення платоспроможності визначеного суб'єкта господарювання.

В умовах війни при формуванні антикризової програми слід враховувати, що змінились пріоритети, тепер головним для підприємства є адаптація до змінених умов, забезпечення безперебійної роботи, захист активів та персоналу, а також підтримання виробничих і комерційних операцій на рівні ефективності. Тому, на наш погляд, під терміном антикризове управління під час воєнного стану слід розуміти сукупність своєчасних точкових управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації, упередженню та подоланню кризових станів на конкретному етапі кожної кризи у підпорядкованій системі та розробка стратегій для забезпечення стійкості та виживання організації, мінімізації негативного впливу воєнних дій, а також на швидке її (системи) відновлення після завершення активної фази війни.

Під час будь якої кризи втрачається рівновага економічної системи через загострення протиріч, відбувається перевірка на економічну стійкість та відкривається можливість для розвитку підприємства через відмову від неефективних в нових реаліях бізнес процесів. Протистояння всім зовнішнім загрозам, зазначених на рис 1, вимагає комплексного підходу до управління та мінімізації внутрішніх загроз функціонування підприємства через:

- розробку тактичного плану дій на випадок різних кризових сценаріїв;
- впровадження систем раннього попередження та оперативного реагування на кризові ситуації;
- створення команди кризового реагування з визначенням коло осіб із чітко встановленими ролями та обов'язками для управління кризою на кожному етапі;
- розробку процедур реагування з детальними покроковими інструкціями для реагування на кожен кризовий сценарій, включаючи комунікаційні плани, процеси прийняття рішень та заходи з невідкладної допомоги;
- диверсифікацію діяльності, розробку та виробництво продуктів або послуг, які користуються попитом в умовах війни;
- створення резервів для всіх ключових стратегічних активів;
- апробацію нових ринків, клієнтів та альтернативних джерел постачання;
- формування стратегічних альянсів, спільнот, партнерств з іншими організаціями.

Внутрішні кризи в підприємстві неоднакові за своєю сутністю, причинами виникнення та наслідками. Успіх

Таблиця 1. Перелік специфічних антикризових дій відповідно до виду та етапу кризи

Вид кризи	Етап попередження	Етап реагування	Етап відновлення
Фізичне пошкодження активів	• Страхування майна та важливих активів. • Підготовка альтернативних місць для тимчасової діяльності.	• Оцінка збитку та визначення пріоритетів у відновленні. • Швидке переміщення діяльності в безпечні місця за наявності. • Активізація страхових виплат.	• Відновлення пошкоджених активів. • Реалізація плану відновлення бізнесу. • Аналіз події для покращення майбутньої реакції.
Втрата персоналу	• Розробка програм підтримки та безпеки співробітників. • Планування резерву кадрів.	• Тимчасовий перерозподіл обов'язків серед наявного персоналу, кросфункціональне навантаження. • Швидкий набір нових співробітників або залучення фрілансерів, аутсорсінг.	• Відновлення штату персоналу. • Проведення тренінгів та адаптація нових співробітників. • Аналіз і вдосконалення програм безпеки та підтримки співробітників.
Логістичні проблеми	• Розробка альтернативних логістичних маршрутів. • Створення запасів критично важливих товарів та матеріалів.	• Активізація альтернативних логістичних сценаріїв. • Переговори з постачальниками про тимчасові умови постачання.	• Нормалізація логістичних процесів. • Оцінка додаткових витрат на логістику для врахування у майбутньому плануванні.

Джерело: розробка автора.

управління такими кризами залежить від своєчасного розпізнавання симптомів їх появи. Розуміння причин появи кризи (хвороби) допоможе винайти контр-ударні "ліки", чи антикризові заходи [9, с. 231]. Для кожного виду кризи та його етапу має бути сформований конкретний перелік антикризових дій, приклади яких наведено в таблиці 1.

Антикризове управління може будуватися на різних стратегіях. Серед найважливіших варто відзначити: запобігання кризі, підготовка підприємства до її наступу; вичікування зрілості кризи, щоб її успішно долати; протидія кризовим явищам, із уповільненням негативних процесів; стабілізація ситуації за рахунок резервів та додаткових ресурсів підприємства; розрахунок ризиків підприємства; послідовний вихід підприємства із кризової ситуації; передбачення та створення умов щодо усунення наслідків кризи. Відповідна стратегія підбирається залежно від глибини та характеру кризи [10].

В умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються з непередбаченими викликами та загрозами, адаптація та налагодження функціонування стають ключовими стратегіями антикризового управління на початкових етапах. Це важливо для забезпечення виживання підприємства, збереження робочих місць та продовження виробничої діяльності. Адаптація та налагодження функціонування підприємства в умовах війни вимагають гнучкого підходу, оперативності застосування плану дій, наданого в таблиці 2 для реагування на зміни. На початкових етапах важливо зосередитись на забезпеченні безперервності діяльності, збереженні важливих для бізнесу ресурсів і підтримці здоров'я та безпеки співробітників.

Після успішної адаптації підприємства до умов воєнного стану, можливе застосування більш специфічних антикризових стратегій, спрямованих на подальше зміцнення позицій компанії, забезпечення її стабільності та виживання в довгостроковій перспективі. Далі можуть бути застосовані такі стратегії як: захисні, стабілізаційні,

Таблиця 2. Основні напрямки дій при застосуванні стратегій адаптації та налагодження функціонування

Напрямок	Перелік антикризових дій
Оцінку ситуації та оперативне планування	Оперативне вивчення нових умов діяльності, оцінка ризиків і загроз безпеці та розробка оперативних планів дій, що враховують можливі сценарії розвитку подій.
Адаптація бізнес-моделі з урахуванням нових реалій.	Визначення можливостей для диверсифікації діяльності або зміни асортименту продукції або послуг підприємства
Забезпечення безпеки	Розробка планів релокації підприємства та евакуації і забезпечення безпеки персоналу на робочому місці
Логістика та постачання	Перегляд ланцюгів постачання, визначення переліку ключових матеріалів та сировини, пошук альтернативних джерел постачання. Адаптація логістичних схем, з урахуванням змін у транспортній інфраструктурі
Фінансове планування та управління	Аналіз фінансової стратегії, визначення переліку ключових витрат та їх оптимізація, пошук додаткових джерел фінансування. Розробка плану забезпечення ліквідності та фінансової стійкості.
Комунікація	Підтримка відкритої та чесної комунікації зі співробітниками, клієнтами, партнерами. Інформування зацікавлених сторін про зміни в діяльності.
Психологічна підтримка	Забезпечення психологічної підтримки співробітникам, що допомагає знизити рівень стресу та підвищити продуктивність.

Джерело: розробка автора.

виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові тощо, які наведено в таблиці 3.

Кожна з цих стратегій вимагає індивідуального підходу та може бути адаптована до конкретних умов та потреб підприємства. Важливо розуміти, що успіх антикризового управління залежить не лише від вибору стратегій, але й від швидкості їхнього впровадження, гнучкості підходів та здатності підприємства адаптуватися до постійно змінюваних умов.

В умовах воєнного стану можливі різноманітні модифікації процесу антикризового управління, які відображають особливості суб'єкта та об'єкта управління, реальні обставини, досвід та компетенцію керівника та управлінського персоналу, а також інші характеристики практичних

умов управлінської діяльності. Процес управління свідо-мо вибудовується відповідно до: критеріїв доцільності та конструктивності; ощадливості часу; споживання ресурсів та максимальної їх ефективності [4, с. 260].

Прояв лідерства під час війни набуває особливої актуальності, адже воно включає в себе не лише управління ресурсами та стратегічне планування, але й вміння підтримувати моральний дух команди, приймати швидкі та ефективні рішення в умовах невизначеності та стресу. Головна якість успішних в перші тижні війни керівників — це гнучкість на кожному кроці від прийняття першочергових термінових управлінських рішень, сконцентрованого та адекватного реагування на поточні виклики до оптимізації організаційної структури, адаптації бізнес-моделі та зміни вектору функціонування. Бізнес, який вчасно ідентифікував свої вразливі зони, продовжує і сьогодні ефективно працювати та, навіть, показувати покращену динаміку функціонування. Так, за даними hub.kyivstar.ua, аналізуючи структуру доходів бізнесу у 2023 році, позитивним є збільшення доходів у 32% компаній, що свідчить про успішні стратегії розвитку та адаптацію до сучасних умов [11].

Лідерство в військовий час вимагає адаптації до постійно змінних умов та здатності вести за собою людей, навіть коли здається, що ситуація безвихідна. Керівник має бути прикладом для наслідування, джерелом натхнення та опорою для своєї команди, здатним вести за собою в найскладніші моменти та досягати неможливого. Це вимагає не лише професійних навичок та компетенцій, але й глибокого розуміння людської натури, величезної особистої відваги та відданості справі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Антикризове управління під час війни вимагає від керівників компаній здатності приймати швидкі рішення, готовності до змін та високого рівня лідерства для подолання складнощів та викликів. Дієве антикризове управління повинно включати сукупність ефективних

Таблиця 3. Основні характеристики антикризових стратегій для довгострокової перспективи

Назва стратегії	Основні характеристики стратегії
Захисні стратегії	Фокус на забезпеченні мінімально необхідного рівня діяльності підприємства та збереженні його ключових активів. Це перелік заходів щодо зменшення ризиків, захисту виробничих потужностей, інтелектуальної власності та інших важливих ресурсів.
Стратегії стабілізації	Спрямованість на відновлення та підтримку нормального рівня діяльності. Це перелік заходів для забезпечення стабільності виробництва, фінансової стабільності та збереження ринкових позицій.
Стратегії виживання	Фокус на подолання найбільш критичних викликів і забезпечення виживання підприємства в найскладніших умовах. Це перелік заходів, спрямованих на скорочення витрат, тимчасове призупинення деяких видів діяльності, реструктуризацію боргів тощо.
Стратегії скорочення витрат	Це конкретні заходи для зниження витрат без суттєвого зменшення обсягів виробництва або якості продукції/послуг. Можуть включати оптимізацію бізнес-процесів, перегляд і скорочення непродуктивних витрат, аутсорсинг тощо.
Маркетингові стратегії	Спрямованість на підтримку або збільшення продажів, залучення нових клієнтів, збереження лояльності існуючих. Це перелік заходів по адаптації маркетингових кампаній до нових реалій, використанні цифрового маркетингу.
Фінансові стратегії	Це конкретні дії для забезпечення фінансової стабільності та ліквідності, такі як реструктуризація фінансових зобов'язань, пошук нових джерел фінансування, управління грошовими потоками тощо

Джерело: розробка автора.

управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації, упередження та подолання кризових станів на кожному етапі кризи. Проаналізувавши процеси виникнення та проходження кризи, слід визнати, що вони виникають не скільки через соціально-економічні зміни в суспільстві (вони завжди супроводжують людство), скільки через невміння вчасно виявляти, та ургентно реагувати на прояви дисбалансу в системі управління підприємствами.

Виявлення зон ризиків та розробка рекомендацій у разі виникнення ризикових ситуацій з чітко визначеним рівнем відповідальності та колом обов'язків є ключовими аспектами ефективного антикризового управління. Це дозволяє підприємству швидко та ефективно реагувати на виклики сьогодення, мінімізуючи потенційні збитки та скорочуючи час відновлення. Розробка та імплементація комплексних рекомендацій з антикризового управління в умовах військового стану є не лише заходом превентивного захисту, але й частиною стратегічного управління підприємством, що сприяє його стійкості, адаптивності на етапі відновлення економіки країни та загальному успіху в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Юрчишин В.В. Оновлення місця України у глобальному світі. Геополітичні та геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / за ред.: Юрчишин В.В. — Київ: Центр Разумкова, 2022, 103 с.
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Дата оновлення 20.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. (дата звернення: 10.02.2024).
3. Федірець О. В. Зеленський А. С., Тищенко А. О. Стратегічні аспекти формування антикризової програми підприємства. Економічний форум. Луцьк: ЛНТУ, 2018. № 4, С. 227—233.
4. Лікарчук Н.В. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. Право та державне управління. 2020. № 4. С. 256—261.
5. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 90—96.
6. Онисіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137—145.
7. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113—116.
8. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ: Кондор, 2020. 396 с.
9. Купалова Г.І., Коренева Н.О., Гончаренко Н.В., Малиновська Д.К. Криза в підприємстві — сутність та необхідність управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. № 1, (302) 2022. С. 228—232. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-38>
10. Поворознюк, І., & Будзінський, В. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. Економіка та су-

спільство. 2023. №55. URL: <https://www.economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2932/2853>

11. Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар Бізнес URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes> (дата звернення: 10.02.2024)

References:

1. Yurchyshyn, V.V. (2022), Onovlennia mistisia Ukrainy u hlobal'nomu sviti. Heopolitychni ta heoekonomichni zminy, formovani pid vplyvom rosijs'koi ahresii, ta onovlennia mistisia Ukrainy u svitovomu prostori [Updating Ukraine's place in the global world. Geopolitical and geoeconomic changes formed under the influence of Russian aggression and renewal of Ukraine's place in the world space], Razumkov Center, Kyiv, Ukraine.
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2015) The Law of Ukraine "On the legal regime of martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. (Accessed 10 February 2024).
3. Fedirets, O. V., Zelenskyi, A. S. and Tyshchenko A. O. (2018), "Strategic aspects of the formation of the anti-crisis program of the enterprise", Economic Forum, vol. 4, pp. 227—233.
4. Likarchuk, N.V. (2020), "Crises in the state administration system: causes and ways of resolution", Law and public administration, vol. 4, pp. 256—261.
5. Didenko, E. O. and Fesyun, A. S. (2018), "Theoretical and methodological principles of anti-crisis management of enterprises", Economy and the state, vol. 11, pp. 90—96.
6. Onisiforova, V. Yu. and Sidelnikova, V. K. (2020), "Actual aspects of anti-crisis management of the enterprise", Problems and prospects of enterprise development, vol. 2 (25), pp. 137—145.
7. Dokunina, K.I. (2018), "Anti-crisis management of the enterprise: the essence of the concept and function", Black Sea Economic Studies, vol. 36 (1), pp. 113—116.
8. Kryvyovyzhyuk, I.V. (2020), "Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom" [Anti-crisis management of the enterprise], 3rd ed., revised and additional, Condor, Kyiv, Ukraine.
9. Kupalova, G.I., Koreneva, N.O., Goncharenko, N.V., and Malinovska, D.K. (2022), "Crisis in entrepreneurship — the essence and necessity of management", Bulletin of the Khmelnytskyi National University, vol. 1 (302) pp. 228-232. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-38>
10. Povoroznyuk, I., and Budzinskii, V. (2023), "Formation of anti-crisis management programs at enterprises of the hospitality industry during crises", Economy and society, vol. 55. available at: <https://www.economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2932/2853> (Accessed 10 February 2024).
11. Kyivstar (2024), "What was the year 2023 for Ukrainian companies: the results of the study Kyivstar Business", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes> (Accessed 10 February 2024). *Стаття надійшла до редакції 11.02.2024 р.*