

УДК 658.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>**Ватченко Б.С.**кандидат економічних наук, доцент,  
Університет митної справи та фінансів  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6238-3719>**Шаранов Р.С.**аспірант,  
Університет митної справи та фінансів  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5123-7532>**Vatchenko Borys, Sharanov Roman**  
University of Customs and Finance

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

Досліджено теоретико-методологічні та практичні засади антикризового управління підприємством в умовах війни. У науковій літературі недостатньо уваги приділено питанню забезпечення функціонування та подолання кризових явищ у діяльності підприємств у тяжких економічних, особливо воєнних умовах. Визначено відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві. Розглянуто основні елементи механізму антикризового управління підприємством, які набувають особливостей свого функціонування у воєнний період. Наголошено на важливості тактичних методів механізму антикризового управління підприємством, зокрема розглянуто: даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризацію, бенчмаркінг, модернізацію, диверсифікацію, злиття та реінжиніринг. Визначено чотири фази функціонування підприємства під час війни та зазначено особливості антикризового управління на кожній з них.

**Ключові слова:** війна, бізнес, підприємство, антикризове управління, механізм.

## CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF WAR

The article examines the theoretical-methodological and practical principles of crisis management of the enterprise in the conditions of war. It is emphasized that in the scientific literature, insufficient attention is paid to the issue of ensuring the functioning and overcoming crisis phenomena in the activities of enterprises in difficult economic and military conditions. The concept of war is considered and the main features of war are defined. It is noted that during the war, institutions, phenomena, systems and mechanisms change and adapt to wartime, and the mechanism of crisis management of the enterprise is no exception. The differences between a traditional crisis and a wartime crisis at the enterprise are determined. The crisis in an enterprise caused by war is not the traditional crisis that enterprises often face, because it is long and "chronic". The main elements of the crisis management mechanism of the enterprise, which acquire the peculiarities of their functioning during the war period, are considered. In particular, the purpose, main tasks, principles, diagnostics, strategies, methods and measures of crisis management in conditions of war are indicated. First, the company must establish a permanent monitoring of its activities, which includes diagnostics of the main financial and economic indicators of the company. The importance of tactical methods of the crisis management mechanism of the enterprise, which are aimed at the rapid improvement of the financial and economic indicators of the enterprise and are effective in conditions of high uncertainty, is emphasized. The following methods are considered: downsizing, outsourcing, regularization, benchmarking, modernization, diversification, merger and reengineering. Four phases of the operation of the enterprise during the war are defined: shock (the beginning of the war), adaptation to the war, functioning during the war, and the post-war period. Each phase has its own characteristics of the application of crisis management. It is indicated how the effectiveness of the crisis management of the enterprise during the war is evaluated.

**Keywords:** war, business, enterprise, crisis management, mechanism.

**JEL Classification:** G33, G34, M21

**Постановка проблеми.** Війна є катастрофічним явищем для економіки: руйнуються логістичні ланцюги, виробничі потужності, об'єкти інфраструктури, що значно ускладнює діяльність всього бізнесу. У зв'язку з цим велика кількість підприємств скорочують або припиняють свою діяльність, що веде до зниження ВВП, збільшення рівня безробіття та зростання бідності. Для розвитку економіки в умовах воєнного часу головним завданням має бути відновлення та налагодження роботи бізнесу в усіх можливих формах. Для цього кожен суб'єкт підприємництва має забезпечити безперебійність роботи підприємства в умовах війни.

Подолати непередбачувані ситуації та забезпечити ефективне функціонування підприємства у тяжких економічних умовах здатний комплексний механізм анти-

кризового управління підприємством, адаптований до умов військового часу. Основою цього механізму має бути комплекс взаємопов'язаних дій щодо адаптування підприємства до умов війни, налагодження безперебійної роботи, забезпечення ефективного функціонування та недопущення появи нових кризових явищ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством в останні роки досліджували як закордонні, так вітчизняні вчені, серед яких: О. Стешенко та В. Масалигіна [1], Л. Лігоненко [2], О. Гудзь [3], Б. Москвін [4] та багато інших. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, антикризовому управлінню підприємством в умовах війни на сьогодні ще не приділено достатньо уваги. Деякі окремі аспекти цього питання висвітлені у роботах М. Тимошенко

та В. Петрова [5], І. Єпіфанової та Д. Болотнова [6], А. Марачевської [7]. Однак у наукових працях авторів відсутній погляд на антикризове управління як цілісної системи забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах війни. З огляду на це, існує потреба у дослідженні теоретико-методологічних та практичних засад антикризового управління підприємством в умовах війни.

**Мета статті.** Дослідити теоретико-методологічні та практичні засади антикризового управління підприємством в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу.** Війна – це соціально-політичне явище, що є найбільш гострою формою розв'язання суспільно-політичних, економічних, ідеологічних, національних, релігійних, територіальних та інших суперечностей між державами, народами, націями, класами і соціальними групами засобами збройного насильства [8].

Головними ознаками війни є [8; 9]:

- наявність міждержавних або внутрішньодержавних суперечок;
- двостороннє застосування зброї;
- політичні, економічні, ідеологічні, соціальні та інші мотиви виникнення;
- формальний акт оголошення;
- розрив дипломатичних, консульських, торговельних, економічних, культурних та інших відносин між сторонами;
- встановлення спеціального правового режиму часткового обмеження прав;
- перехід від мирних до мілітарних способів життєдіяльності.

Перехід до мілітарних способів життєдіяльності говорить про те, що під час війни інститути, явища, системи та механізми змінюються та підлаштовуються під воєнний час. Наприклад, система цивільного захисту населення починає працювати у режимі підвищеної готовності або надзвичайної ситуації. Прикладом також є розширення компетенцій місцевого самоврядування в період військового стану. Не виключенням є і механізм антикризового управління підприємством, функціонування якого в період війни зазнає змін та особливостей.

Криза на підприємстві, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються, а є довгою та «хронічною». Війна – це об'єктивний чинник, подолати наслідки якого на підприємстві повністю неможливо. Війна як криза на підприємстві несе в собі не тільки фінансові збитки, а й загрозу для власного життя працівників та фізичних активів. З огляду на це, доцільно використати таке поняття як «криза воєнного часу».

Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві наведено на рис. 1.

Такі відмінності пов'язані із серйозністю і тривалістю війни, що примушує підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління. Механізм антикризового управління має враховувати ці виклики та допомогти налаштувати функціонування підприємства під час війни.

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 воєн-

ного часу притаманний гострий дефіцит часу на реагування та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків. На початок війни таким бажаним результатом є забезпечення безперебійної роботи підприємства та виживання, з плином часу війни – це адаптація та налагодження функціонування підприємства в умовах війни.

Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, виступає принцип терміновості реагування. Проте із збільшенням масштабів діяльності підприємства втрачають свою гнучкість та стають повільними у прийнятті рішень через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти, інструкції тощо. В часи війни, особливо в перший період шоку, всі рішення мають прийматися дуже швидко, оскільки кожного дня ситуація змінюється і в такому випадку невчасне реагування може дорого коштувати підприємству. Таким чином, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху на низ, а й на місцях, для швидкого вирішення локальних проблем.

Аналіз поточного стану, фінансової стабільності та динаміка розвитку підприємства в умовах війни проводиться з використанням інструментів антикризової діагностики. З огляду на те, що війна вже є перманентною кризою, яка активно розвивається на підприємстві, основна мета і завдання діагностики полягають у оцінці поточної ситуації на підприємстві, виявленні причин кризових ситуацій у діяльності. Діагностику в умовах війни рекомендується розмежовувати в залежності від масштабів діяльності суб'єктів підприємництва [10]:

- для мікро- суб'єктів підприємництва рекомендувано аналізувати: темп росту виручки, рентабельність продажів, точку беззбитковості, наявність власних оборотних коштів в товарах;
- для малих суб'єктів підприємництва використовуються показники як для мікро- суб'єктів підприємства, а також додаються: коефіцієнт поточної ліквідності, питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах;
- для середніх суб'єктів підприємства: комплексний аналіз фінансово-господарського стану, використовуючи показники аналізу майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності. Окрім аналізу фінансового стану та фінансових результатів, слід досліджувати стан виробництва, реалізації продукції, забезпеченість виробничими ресурсами та точку беззбитковості;
- для великих суб'єктів підприємства: комплексний аналіз фінансово-господарського стану, доповнений моделями оцінки ймовірності настання банкрутства, зокрема авторською logit-моделлю, та аналізом вартісно-орієнтованих показників.

З огляду на те, що під час війни ситуація часто може змінюватися, діагностику підприємства необхідно про-



Рис. 1. Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу

Джерело: адаптовано авторами на основі [1]

водити якомога частіше. Найефективнішим є запровадження система постійного моніторингу діяльності підприємства. Чим частіше проводити діагностику, тим більший шанс вчасно виявити та подолати проблеми, які, в умовах кризи воєнного часу, можуть призвести до тяжких наслідків.

Після проведення діагностики та виявлення відхилень у діяльності формується антикризова програма та стратегія. В умовах війни та високої невизначеності це може бути складно, тому на початку війни в «період шоку» підприємству варто застосовувати ургентне антикризове управління (від лат. *urgens* «наполегливий, невідкладний»), де до виявлених проблем швидко застосовуються антикризові заходи, без формування програми та стратегії. Після адаптації та налагодження функціонування підприємства в умовах війни можуть бути застосовані різні стратегії антикризового управління, зокрема, ефективними будуть захисні, стабілізаційні, виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові тощо.

Серед методів антикризового управління в умовах війни, окрім оперативних (діагностики, моніторингу та контролінгу), найдієвішими є тактичні методи. На відміну від стратегічних методів антикризового управління, які спрямовані на швидке покращення фінансових та економічних показників підприємства

і є ефективнішими в умовах високої невизначеності. До них відносяться: даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг [11].

Одним із поширених антикризових методів, зокрема в умовах війни, виступає даунсайзинг – зменшення розміру підприємства, виробничих потужностей, чисельності персоналу для підвищення рівня його функціонування, зниження витрат та собівартості продукції. Скорочення діяльності підприємства є неприйнятним кроком, проте іноді в умовах зменшення поставок, переорієнтації виробництва, зміни логістичних ланцюгів, це єдиний спосіб зберегти колишній темп роботи і свої ресурси та продовжити функціонування на ринку. Так як даунсайзинг передбачає скорочення персоналу організації для зменшення витрат бюджету, працівників можна замінити шляхом впровадження нових технологій, автоматизованих систем, а також використанням аутсорсингу.

Аутсорсинг допомагає звільнити підприємство від процесів, які не приносять безпосереднього доходу, проте вимагають часу та людських ресурсів. Зазвичай на аутсорсинг найчастіше передаються такі функції як, ведення бухгалтерського обліку, транспортні послуги, юридичні та фінансові питання тощо. В умовах війни аутсорсинг виступає важливим інструментом збере-

ження бізнесу. По-перше, багато підприємств вимушено скоротили свою діяльність та зменшили штат співробітників. Аутсорсинг може допомогти забезпечити безперебійну роботу у разі втрати співробітників на яких були покладені певні бізнес-процеси. По-друге, вартість аутсорсингових послуг така ж сама як і робота штатного співробітника, проте перевага аутсорсингу у тому, що підприємство сплачує за роботу, яка необхідна в даний час. Тобто якщо штатному співробітнику необхідно кожного місяця платити заробітну платню, а через війну у разі зниження обсягів діяльності це може бути ускладнено, то при аутсорсингу немає такої необхідності і сплачується за конкретну виконану роботу. Відсутні також витрати на оплату відпусток, лікарняні, організацію робочого місця тощо [12]. З іншого боку, в умовах війни не завжди доцільно покладатися на зовнішніх суб'єктів. Через зниження швидкості реагування у форс-мажорних ситуаціях або закриття аутсорсингової компанії підприємство може понести додаткові втрати. Тому деякі підприємства навпаки намагаються скорочувати залежність від зовнішніх компаній та бути більш самозабезпеченими.

Регуляризація передбачає впровадження новітніх підходів управління підприємством. Наприклад, впровадження таких систем, як: Total Quality Management (система загального управління якістю), Balanced Scorecard (система збалансованих показників), Manufacturing Resource Planning (планування ресурсів виробництва) та інші. В умовах війни регуляризація пришвидшує та покращує управління підприємством, що дозволяє спрямувати ресурси на подальший стабільний розвиток.

Бенчмаркінг або метод еталонних порівнянь є методом, що має на меті порівняння підприємства з іншими більш успішними підприємствами задля підвищення ефективності бізнесу. Під час війни метод може бути використаний для перейняття досвіду інших підприємств щодо їх адаптування та функціонування у воєнних умовах. В умовах війни під час бенчмаркінгу можуть аналізуватися: продукти підприємства або послуги, ціноутворення, організаційна частина робочого процесу, оригінальність підприємства тощо. Підприємство може комбінувати різні успішні програми та стратегії розвитку в умовах війни для досягнення максимального ефекту. Проте, варто розуміти, що бенчмаркінг не передбачає моментальних рішень проблем підприємства.

Модернізація має на меті оновлення або удосконалення об'єкту або процесу. Для підприємства модернізація передбачає: оновлення обладнання, введення в продаж нового продукту, модернізацію системи збуту та маркетингового відділу, удосконалення систем управління тощо. Важливість цього методу під час війни полягає в тому, що завдяки модернізації підвищується конкурентоспроможність бізнесу, продуктивність праці та забезпечується перехід до нових систем і методів ведення бізнесу. Проте в сучасних воєнних умовах модернізація може бути ускладнена через потребу в інвестиціях та інших фінансових ресурсах.

Збільшення обсягу реалізації продукції підприємств та підвищення прибутку, що є актуальною проблемою під час війни, можна досягти за допомогою диверсифікації – розширенню асортименту продукції, освоєнню нових ринків або виробництв. Диверсифіка-

ція здатна забезпечити підприємству точки зростання у випадку якщо основні напрямки стануть неактуальними та збитковими. В умовах війни підприємства можуть розширити асортимент продукції шляхом випуску актуальних та дефіцитних товарів. Але цей метод також передбачає вкладення значних фінансових ресурсів, що може бути проблемою у воєнний час.

Бажання зберегти свій бізнес або розширити сферу діяльності можна досягти шляхом реорганізації бізнесу. Це може бути злиття, приєднання, поглинання, дроблення, виділення окремого підрозділу або перетворення. На нашу думку найбільш ефективним є злиття. Поєднання з іншим підприємством дозволяє отримати ряд переваг, зокрема підвищення конкурентоспроможності, відкриття нових каналів збуту, можливість виходу на нові ринки, збільшення прибутку. В умовах війни злиття підприємств може допомогти їм вижити та підвищити економічну ефективність комерційної діяльності обох суб'єктів. Недоліками є складність інтеграції, фінансові витрати, незгода із внутрішньою політикою та інші проблеми всередині підприємств.

Реінжиніринг орієнтований на радикальне перепроектування і переосмислення бізнес-процесів для підвищення якості функціонування системи. В результаті реінжинірингу підприємство може досягти суттєвого «прориву» зростання ефективності в десятки та сотні разів, тим самим зміцнивши свої ринкові позиції, конкурентоспроможність та економічну ефективність. На відміну від оптимізації процесів, що є локальними змінами, реінжиніринг є глобальною перебудовою бізнесу, повним переосмисленням його діяльності. Цей метод необхідно застосовувати дуже обережно, тому що радикальна перебудова бізнесу необхідна далеко не всім підприємствам і цей процес пов'язаний з великою кількістю ризиків. Реінжиніринг доцільно використовувати у випадку, якщо підприємство на межі банкрутства, має застарілу бізнес-модель через яку втрачає свою конкурентоспроможність або знаходиться у тяжкій кризі, зокрема через війну, і йому необхідно перезапустити всі бізнес-процеси, щоб залишитися на плаву. Однак метод є витратним, потребує значних ресурсів, залучення зовнішніх консультантів та займає тривалий час.

Якщо методи антикризового управління вносять глобальні та комплексні зміни на підприємстві, то антикризові заходи є більш конкретними та локальними. Поширеними антикризовими заходами під час війни є заморожування певних напрямків роботи, закриття проєктів, відмова від планів розвитку, переведення працівників у неоплачувану відпустку тощо. Для адаптування функціонування підприємства в умовах війни можуть бути застосовані і такі методи, як: комунікація з персоналом, перепрофілювання співробітників, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на найбільш затребувану продукцію, вихід на міжнародні ринки, цифровізація бізнесу.

З огляду на вищенаведене, антикризове управління підприємством під час війни доцільно розділити на декілька фаз, в залежності від стадії війни. Кожна фаза має свої особливості застосування антикризового управління.

Перша фаза (початок війни) – шокова, головне завдання антикризового управління полягає у визначенні можливості функціонування підприємства.



Чи зможе підприємство функціонувати як до початку війни? Чи необхідна релокація в безпечні регіони? На цьому етапі, в якості антикризових заходів, важливо спілкуватися з персоналом, провести закриття підрозділів чи другорядних виробництв та, якщо підприємство безпосередньо знаходиться на лінії фронту, скористатися програмою релокації.

Друга фаза – адаптація до війни є перехідною фазою від шоку до функціонування в умовах війни. Завдання цієї фази полягає у адаптації роботи підприємства в умовах війни. Важливе значення набуває діагностика – для виявлення проблем функціонування під час війни. Антикризовими заходами на цьому етапі є налагодження шляхів збуту та логістики, запровадження цифровізації для дистанційної роботи, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на нові товари тощо. На цій фазі підприємству вже варто формувати довгострокові плани та стратегії дії під час війни.

Третя фаза – функціонування під час війни. Пройшовши шоківий період та адаптувавшись до умов воєнного часу, настає найдовший період, в якому головне завдання антикризового управління полягає у забезпеченні досягнення довоєнного рівня діяльності та недопущенні появи нових кризових явищ, тобто повноцінному функціонуванню підприємства в умовах війни. Як і при традиційному механізмі антикризового управління, діагностика має бути постійною функцією для виявлення відхилень у діяльності підприємства. Антикризовими заходами може бути вихід на нові ринки, зміцнення платіжної дисципліни, оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингу тощо.

Остання четверта фаза – пост-воєнний період, яка настає після завершення війни. Головним завданням антикризового управління в цей період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків, спричинених війною у діяльності підприємства та недопущення появи нових кризових явищ. Задача діагностики полягає у постійному моніторингу, виявленні відхилень у діяльності підприємства та оцінці масштабу втрат внаслідок війни. Після закінчення війни важливим завданням стає пошук інвесторів, переосмислення

бізнес моделі та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, ефективність антикризового управління під час війни полягає у:

- досягненні зміни найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком війни або реалізації антикризових заходів);
- швидкості отримання позитивних змін на одиницю часу;
- швидкості прийняття управлінських рішень;
- стабілізації діяльності підприємства;
- швидкості адаптації підприємства до війни;
- економічності отримання позитивних результатів;
- виживанні підприємства (на початку війни або у разі знаходження підприємства на лінії фронту).

**Висновки.** В умовах воєнної кризи головне завдання кожного суб'єкта підприємництва полягає у налагодженні безперебійної діяльності підприємства та забезпеченні його стійкого економічного розвитку. Дієвим засобом досягнення цього результату є впровадження у діяльність механізму антикризового управління підприємством. Враховуючи те, що воєнна криза має свої відмінності від традиційної, основні елементи механізму антикризового управління підприємством також набувають особливостей свого функціонування у воєнний період. Серед них: мета, основні завдання, принципи, діагностика, стратегії, методи та заходи антикризового управління. Вагому роль відіграють тактичні методи, які спрямовані на швидке покращення фінансових та економічних показників підприємства, зокрема найбільш популярними з усіх є даунсайзинг, аутсорсинг та регуляризація.

Розроблені теоретико-методологічні та практичні засади механізму антикризового управління підприємством в умовах війни допоможуть як налаштувати і адаптувати бізнес до воєнних умов, так і сформувати систему виявлення та недопущення нових локальних кризових явищ. Від швидкого реагування та адаптації бізнесу до сучасних викликів залежить майбутнє існування не тільки підприємства, а й всієї економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Стещенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
3. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
4. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.
5. 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.
6. Спіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
7. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
8. Нікітін А. А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 52–59.
9. Пилипенко Я. С. Демаркація понять «воєнний конфлікт», «збройний конфлікт» та «війна». *Вісник НТУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2017. № 1/2 (33/34). С. 143–146.
10. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39), 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).
11. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. *Актуальні проблеми сучасної науки* : матеріали ХХІХ міжнар. наук.-практ. конф., м. Москва–Астана–Харків–Відень, 30 квітня 2018. С. 41–44.

12. Бути чи не бути: як зберегти бізнес в умовах турбулентності. Європейська Бізнес Асоціація : веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/bud-gnuchkym-abo-pomry-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu/> (дата звернення: 28.11.2022).

### References:

1. Steshenko O. D., Masalyhina V. V. (2020). Antykryzove upravlinnia v umovakh pandemii [Crisis management in the conditions of a pandemic]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 70–71, pp. 75–82.
2. Lihonenko L. O. (2016). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu [Crisis management of the enterprise in the conditions of the knowledge economy and intellectualization of management]. *Ekonomichnyi forum*, no. 1, pp. 161–170.
3. Hudz O. Ie. (2019). Formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstv [Formation of the strategy of crisis management of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2, pp. 4–10.
4. Moskvina B. (2020). Bankrutstvo yak mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Bankruptcy as a mechanism of crisis management of the enterprise]. *Visnyk KNTEU*, no. 2, pp. 58–68.
5. 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 *Pidpriemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku: 5 mizhnar. nauk.-prakt. konf., (Ukraine, Odesa, 2022)*, Odesa: Derzhavnyi universytet «Odeska politekhnika», pp. 52–54.
6. Iepifanova I., Bolotnov D. (2022). Mistse stratehii v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3, pp. 335–338.
7. Marachevska A. (2022). Praktychna tsinnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u voiennyi ta pislivoiennyi chas v Ukraini [The practical value of crisis management of the enterprise in war and post-war times in Ukraine]. *SWorldJournal*, no. 13-02, pp. 8–13.
8. Nikitin A. A. (2018). Zbroinyi konflikt yak vyd voiennoho konfliktu [Armed conflict as a type of military conflict]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav*, no. 2, pp. 52–59.
9. Pylypenko Ya. S. (2017). Demarkatsiia poniat «voiennyi konflikt», «zbroinyi konflikt» ta «viina» [Demarcation of the concepts of «military conflict», «armed conflict» and «war»]. *Visnyk NTU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*, no. 1/2 (33/34), pp. 143–146.
10. Sharanov R. S. (2021). Alhorytm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva [Enterprise Crisis Management Algorithm]. *Tsentrálnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, no. 6(39), pp. 288–296. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).
11. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. (2018). Doslidzhennia metodiv antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva [Study of methods of crisis management of the enterprise]. Proceedings of the *Aktualni problemy suchasnoi nauky: XXIX mizhnar. nauk.-prakt. konf (Moscow–Astana–Kharkiv–Vienna, April 30, 2018)*, pp. 41–44.
12. European Business Association (2022). To be or not to be: how to save business in turbulent conditions. Available at: <https://eba.com.ua/bud-gnuchkym-abo-pomry-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu/>.