

Алла В. Череп<sup>1</sup>, Тетяна Л. Мостенська<sup>2</sup>, Ірина С. Мурашко<sup>3</sup>  
**ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти трансформації системи антикризового управління вітчизняними підприємствами в умовах воєнного стану. Систематизовано наукові підходи до трактування дефініції «антикризове управління» та виокремлено ключові аспекти його реалізації, зокрема, функціонально-процесний, системно-структурний, превентивно-стратегічний та адаптивно-контекстний. Обґрунтовано докорінну зміну цільових орієнтирів менеджменту від максимізації прибутку до забезпечення життєздатності, релокації потужностей та збереження кадрового ядра. Визначено вектори модифікації завдань, функцій та інструментарію управління через призму безпекової доцільності та операційної автономності. Особливу увагу приділено переходу до «пласких» організаційних структур, мобільності ресурсного забезпечення та впровадженню моніторингу в реальному часі. Сформовано концептуальне бачення адаптивної моделі антикризового менеджменту, здатної функціонувати в умовах критичної невизначеності.*

*Ключові слова:* антикризове управління, воєнний стан, операційна стійкість, адаптивність бізнесу, ресурсна маневреність.

*Табл. 2. Літ. 10.*

*DOI:* 10.32752/1993-6788-2025-1-292-336-345

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5253-7481>

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>

<sup>3</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4635-6921>

Alla Cherep, Tetiana Mostenska, Iryna Murashko  
**TRANSFORMATION OF THE CRISIS MANAGEMENT SYSTEM  
OF DOMESTIC ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW**

*The article examines the theoretical and applied aspects of the transformation of the crisis management system of domestic enterprises under martial law. Scientific approaches to the interpretation of the definition of "crisis management" are systematized, and the key aspects of its implementation are identified: functional-process, systemic-structural, preventive-strategic, and adaptive-contextual. The study justifies a fundamental shift in management targets from profit maximization to ensuring viability, relocation of facilities, and preservation of the core human potential. The vectors of modification of management tasks, functions, and tools are determined through the prism of security expediency and operational autonomy.*

*Special attention is paid to the transition to "flat" organizational structures, mobility of resource provision, and the implementation of real-time monitoring. It is proved that in the conditions of war, the traditional principle of economic rationality is replaced by the principle of resource resilience and maneuverability. This implies the creation of liquidity reserves for rapid response, deconcentration of inventories, and transformation of personnel policy into a social partnership format. The role of information and analytical support, which integrates military and political analytics into the business intelligence system, is highlighted. The article forms a conceptual vision of*

---

<sup>1</sup> Zaporizhzhia National University. Ukraine.

<sup>2</sup> National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Ukraine.

<sup>3</sup> IZmail State University of Humanities. Ukraine.

*an adaptive model of crisis management capable of functioning in conditions of critical uncertainty, ensuring a closed control loop for immediate adjustment of the enterprise strategy according to changes in the operational situation.*

**Keywords:** *crisis management, martial law, operational resilience, business adaptability, resource maneuverability.*

**Peer-reviewed, approved and placed:** 17.10.2025.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується станом перманентної турбулентності, що вимагає від суб'єктів господарювання безперервної адаптації управлінських стратегій. Проте для вітчизняних підприємств виклики останніх років виявилися безпрецедентними за своєю складністю та масштабами. Повномасштабна воєнна агресія спричинила не просто чергову циклічну кризу, а призвела до тотальної дестабілізації економічного ландшафту України. У таких екстремальних умовах традиційні підходи до антикризового управління, сформовані переважно на базі досвіду фінансової стабілізації або ринкової конкуренції, виявляються малоефективними або ж зовсім непридатними.

Основна проблема полягає у виникненні глибокого розриву між класичним інструментарієм антикризового менеджменту та реальними потребами підприємств, що функціонують у зоні воєнних ризиків. Якщо раніше антикризове управління фокусувалося на відновленні платоспроможності та оптимізації витрат, то сьогодні воно змушене вирішувати питання фізичного збереження активів, релокації виробничих потужностей у безпечні регіони, подолання енергетичного дефіциту та збереження кадрового ядра в умовах масової міграції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування та функціонування систем антикризового управління на різних етапах економічного розвитку перебуває у центрі уваги широкого кола науковців, що зумовлено багатоаспектністю самої природи кризових явищ. Фундаментальні основи антикризового менеджменту, його сутність та засадничі принципи ґрунтовно досліджено у працях Є. Мартинюк [1], яка розглядає антикризове управління як комплексну систему, що базується на специфічних принципах життєздатності. Своєю чергою, А. В. Череп [2] акцентує увагу на тому, що саме антикризове управління виступає стратегічною основою для забезпечення безперервного функціонування та життєздатності суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі.

Питання теоретичного обґрунтування та розробки стратегій нейтралізації загроз висвітлено у дослідженнях Є. Михайлової та С. Михайлова [3], які пропонують диференційовані підходи до формування стратегічного антикризового контуру. Сучасний вектор цифровізації управлінських процесів та впровадження інтелектуальних систем раннього виявлення криз аналізується у колективній праці О. Чорна та ін. [4], де доведено ефективність цифрового менеджменту в антикризовому регулюванні. Водночас, міжнародний досвід щодо вдосконалення архітектури антикризових систем та механізмів їхнього поліпшення представлено у розвідках А. Петрої та Л. Суворової [5].

Особливої актуальності в останні роки набули дослідження, присвячені трансформації управління в умовах екзогенного тиску, спричиненого війною. Так, І. В. Кривов'язок [6] здійснює загальну характеристику антикризових рішень у воєнний період, оцінюючи доцільність їх запровадження залежно від глибини кризи. Специфіку функціонування будівельної галузі та галузеві особливості антикризових заходів у цей період розкрито у праці С. О. Ракицької та В. І. Степанковської [7].

Стратегічний вимір антикризового менеджменту в умовах воєнного стану та турбулентності зовнішнього середовища став об'єктом детального вивчення Н. С. Скопенко, Т. Л. Мостенської та ін. [8], а також Н. Р. Домбровської [9], яка пропонує конкретні практичні механізми забезпечення стійкості підприємств у стані військової турбулентності. Крім того, безпековий аспект управління ризиками та кризовими ситуаціями в організації, що є критично важливим для сучасних українських реалій, ґрунтовно опрацьовано у наукових доробках Н. В. Шевченко [10].

Попри значну кількість публікацій, динамічна зміна безпекового та економічного контексту вимагає подальшого уточнення механізмів трансформації окремих елементів антикризової системи, що й зумовлює необхідність даного дослідження.

**Мета статті.** Метою статті є теоретичне обґрунтування та розкриття сутності трансформації основних елементів системи антикризового управління вітчизняними підприємствами під впливом воєнного стану, а також визначення специфічних векторів адаптації функцій, інструментів та ресурсного забезпечення для формування стратегічної життєстійкості бізнесу в умовах критичної невизначеності.

**Основні результати дослідження.** У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності зовнішнього середовища, теоретичне обґрунтування сутності дефініції «антикризове управління» набуває особливої актуальності. Різноманітність підходів до трактування цього поняття зумовлена багатоаспектністю самої природи кризи, а також еволюцією управлінського інструментарію — від суто реактивних заходів до проактивних стратегій і цифровізації. Для глибшого розуміння змістового наповнення категорії «антикризове управління підприємством» доцільно систематизувати погляди провідних науковців, що представлені у таблиці 1.

На основі проведеного аналізу наукових підходів, систематизованих у таблиці, можна виокремити такі основні аспекти антикризового управління підприємством:

1. Функціонально-процесний аспект, за яким управління розглядається як сукупність конкретних дій, рішень та інструментів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз та нейтралізацію кризових явищ.

2. Системно-структурний аспект, відповідно до якого, антикризові заходи інтерпретуються як комплексна, цільова або цифрово підтримувана система, що інтегрована в загальну структуру управління.

3. Превентивно-стратегічний аспект зміщує акцент з подолання наслідків на попередження криз, забезпечення стійкого функціонування та формування «антикризового контуру».

Таблиця 1. Тракткування поняття «антикризове управління підприємством», розроблено авторами за даними [1, 3-5, 7-9]

Автори	Зміст поняття «антикризове управління підприємством»
С. О. Ракицька, В. І. Степанковська [7]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, попередження та подолання кризових ситуацій, мінімізацію їхніх наслідків та забезпечення стабільності діяльності підприємства.
Михайлова Є., Михайлов С. [3]	Система стратегічних та превентивних заходів для забезпечення стійкого функціонування підприємства.
Мартинюк Є. [1]	Комплексна система управління підприємством.
Чорна О. та ін. [4]	Цифрово підтримувана система управління, що інтегрує дані та аналітику для раннього виявлення криз.
Петроя А., Суворова Л. [5]	Цільва система, що визначає завдання, чинники виникнення кризи та механізми поліпшення анти-кризового контуру підприємства.
Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. [8]	Сукупність управлінських інструментів для функціонування в умовах турбулентності та воєнного стану.
Шевченко Н. В. [9]	Сукупність управлінських рішень і заходів спрямованих на запобігання, нейтралізацію та мінімізацію наслідків кризових подій

4. Адаптивно-контекстний аспект підкреслює необхідність використання специфічних інструментів в умовах турбулентності та воєнного стану, що є критично важливим для сучасного етапу розвитку економіки.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що антикризове управління є динамічною системою стратегічного характеру, яка поєднує методи прогнозування, цифрову аналітику та оперативний інструментарій для мінімізації ризиків і забезпечення життєздатності підприємства в нестабільних умовах. Сучасна парадигма антикризового менеджменту вимагає не лише реагування на фактичні загрози, а й створення гнучких механізмів внутрішньої стійкості.

Для практичної реалізації зазначених теоретичних підходів необхідно детально розглянути архітектуру цієї системи, що зумовлює логічну необхідність переходу до дослідження основних елементів антикризового управління, до яких відносять мета, завдання, принципи, функції, інструменти, інформаційно-аналітичне забезпечення, ресурсне забезпечення, організаційний механізм, моніторинг та контроль.

В умовах повномасштабної воєнної агресії антикризове управління вітчизняними підприємствами трансформується з інструменту подолання циклічних фінансових труднощів у стратегічну систему забезпечення життєздатності в умовах тотальної невизначеності. Специфіка воєнного стану зумовлює докорінну зміну цільових орієнтирів, якщо у мирний час пріоритетом є максимізація прибутку та ринкової вартості, то сьогодні головною метою стає збереження фізичних активів, релокація потужностей та утримання ключового кадрового потенціалу.

В умовах повномасштабної війни традиційні завдання антикризового менеджменту набувають специфічного змісту, зумовленого критичним рівнем екзогенного (зовнішнього) тиску. Трансформація відбувається за такими ключовими векторами

1. Якщо у стабільних умовах завдання «діагностика кризового стану та ідентифікація безпечових загроз» полягає у виявленні симптомів фінансової неспроможності через аналіз коефіцієнтів, то в умовах війни діагностика стає багатовекторною. Пріоритет зміщується на ідентифікацію фізичних та інфраструктурних загроз. Менеджмент має оцінювати не лише баланс, а й цілісність енергомереж, безпеку логістичних вузлів та міграційні настрої персоналу. Моніторинг перетворюється на систему раннього попередження про загрози, де фінансові показники є лише наслідком безпекової ситуації.

2. У мирний час антикризове управління спрямоване на те, щоб «криза не відбулася». У воєнний час криза вже є константою. Тому завдання «своєчасного застосування заходів» трансформується у забезпечення операційної стійкості, що передбачає створення дублюючих систем управління, перенесення серверів у «хмару», підготовку резервних майданчиків для виробництва (релокацію) та формування автономних ланцюгів постачання.

3. Традиційне відновлення фінансової стійкості передбачає повернення до докризових показників прибутку. В умовах війни завдання стає більш прагматичним — підтримка критичної ліквідності, де головним є наявність грошових коштів для оперативного маневру, виплати заробітної плати та підтримки працездатності обладнання в екстремальних умовах.

4. Замість класичних процедур санації чи реструктуризації боргів, на перший план виходить юридичний та фізичний захист бізнесу, що включає фіксацію руйнувань для майбутніх позовів у міжнародних судах, захист від рейдерських захоплень у хаосі війни та збереження інтелектуального капіталу (ключових фахівців), без яких відновлення підприємства після завершення бойових дій буде неможливим.

5. Зниження негативних наслідків кризи тепер розглядається через призму адаптації до воєнної економіки, що може означати зміну профілю виробництва, вихід на нові (зокрема експортні) ринки або інтеграцію у державні замовлення.

Система функцій антикризового управління в сучасних українських реаліях зазнає суттєвої переорієнтації, де традиційні управлінські цикли адаптуються до управління в умовах критичної невизначеності. Класично їх доцільно поділяти на загальні (фундаментальні) та специфічні (прикладні), проте зміст кожної групи докорінно змінюється. Зокрема, загальні функції антикризового управління в умовах воєнного стану набувають характеру дискретності та високої оперативності:

1. Функція планування та прогнозування у воєнних умовах передбачає розробку замість одного плану декілька варіантів дій залежно від ситуації на фронті, стабільності енергосистеми та доступності логістики. Прогнозування стає надкороткостроковим, орієнтованим на «горизонт виживання» у 1–3 місяці.

2. Функція організації зміщується в бік децентралізації та автономізації. Створюються мобільні управлінські групи, здатні приймати рішення в умовах відсутності зв'язку з головним офісом. Організаційна структура стає максимально пласкою для прискорення проходження команд.

3. В умовах війни мотивація персоналу виходить за межі матеріальної винагороди. На перший план висувається забезпечення безпеки та психологічна підтримка. Колектив розглядається як єдина екосистема, де збереження кадрового ядра є запорукою майбутнього відновлення.

4. Функція контролю трансформується у систему моніторингу в реальному часі. Об'єктом контролю стають не лише фінансові результати, а й щоденні безпекові метрики, цілісність активів та стан ланцюгів постачання.

Специфічні функції відображають унікальну природу воєнної кризи та спрямовані на безпосереднє нівелювання загроз:

1. Функція управління безпекою та безперервністю бізнесу є ключовою специфічною функцією, що включає організацію фізичного захисту об'єктів, релокацію потужностей у безпечні регіони та створення дублюючих інфраструктурних систем.

2. Функція формування кризових комунікацій та репутаційний менеджмент, передбачає постійну комунікацію підприємства зі стейкхолдерами (клієнтами, постачальниками, державою), підтверджуючи свою життєздатність та соціальну відповідальність.

3. Функція управління ризиками форс-мажорних обставин передбачає специфічну діяльність із правового супроводу невиконання зобов'язань, фіксації руйнувань для страхових виплат чи майбутніх репарацій, а також взаємодію з державними органами щодо бронювання персоналу чи отримання пільг.

4. Функція оперативного маневрування грошовими потоками, використання інструментів державної підтримки (гранти, пільгові кредити «5-7-9») та перегляд кредитної політики в умовах воєнних ризиків.

Інструменти антикризового управління є сукупністю методів та засобів впливу на об'єкт управління з метою усунення кризових явищ. Слід констатувати, що в умовах повномасштабної воєнної агресії традиційний інструментарій антикризового управління, який охоплює фінансово-економічні, правові, маркетингові та виробничо-технічні категорії, зазнав суттєвої трансформації. Вектор застосування цих інструментів змістився від класичної моделі відновлення фінансової стійкості у бік забезпечення стратегічної життєстійкості та операційної безперервності діяльності (таблиця 2)

Отже, якщо в умовах ринкової нестабільності ключовим критерієм вибору інструментів була їхня економічна ефективність, то в реаліях воєнного стану на перший план виходить критерій безпекової доцільності та автономності.

Ресурсне забезпечення антикризового управління включає сукупність ресурсів підприємства (фінансових, людських, матеріально-технічних, інтелектуальних), які можуть бути мобілізовані для подолання кризи. Варто зауважити, що компонентний склад ресурсного забезпечення підприємства залишається незмінним в умовах кризи, пов'язаної із війною, проте

концептуальні підходи до їхньої мобілізації в умовах воєнного стану зазнають фундаментальної трансформації. Основний вектор змін спрямований на перехід від принципу «економічної раціональності» до принципу «ресурсної стійкості та маневреності». Зокрема, традиційний підхід до управління фінансовими ресурсами (грошовими коштами, резервними фондами, кредитними лініями) орієнтований на підтримку прибутковості та інвестиційної привабливості. В умовах війни фінансові ресурси мобілізуються не для розширення, а для забезпечення швидкого маневру, наприклад, термінової закупівлі палива, оплати логістики за новими маршрутами або виплати авансів персоналу для підтримки їхньої мобільності. Кредитні лінії розглядаються вже не як інструмент розвитку, а як критичний важіль підтримки операційної діяльності.

*Таблиця 2. Інструменти антикризового управління, розроблено авторами за даними [1-9]*

Категорія інструментів	Традиційні заходи (превентивне та реабілітаційне управління)	Специфічні заходи в умовах воєнного стану (управління життєстійкістю)
Фінансово-економічні	Реструктуризація заборгованості, оптимізація витрат, залучення додаткових інвестицій, емісія цінних паперів, розпродаж непрофільних активів.	Забезпечення критичної ліквідності, залучення грантової підтримки та пільгового кредитування, реструктуризація зобов'язань.
Правові	Використання процедур санації, мирових угод, претензійна робота з дебіторами, зміна статутних документів.	Юридична фіксація воєнних збитків для майбутніх репарацій, використання форс-мажорних застережень, супровід релокації активів, правовий захист персоналу (бронювання).
Маркетингові	Репозиціонування бренду, зміна цінової стратегії, пошук нових ніш на ринку, інтенсифікація рекламної діяльності.	Переорієнтація на експорт (інтернаціоналізація), адаптація асортименту під потреби оборонного сектору/гуманітарних потреб, цифровізація каналів збуту.
Виробничо-технічні	Модернізація обладнання для зниження собівартості, впровадження енергоефективних технологій, диверсифікація продукції.	Забезпечення енергонезалежності (автономні джерела), фізичний захист потужностей, релокація обладнання у безпечні регіони, розгортання мобільних виробництв.

Якщо у мирний час головною цінністю кадрового ресурсу є професійні компетенції та ефективність менеджменту, то під час війни на перший план виходять лояльність, психологічна стійкість та здатність до взаємозамінності. Підхід до управління персоналом трансформується у формат соціального партнерства, зокрема, підприємство бере на себе функцію захисту (облаштування укриттів, допомога з евакуацією), а працівники забезпечують готовність до роботи в екстремальних умовах.

Традиційне управління матеріально-технічною базою (виробничими потужностями, складами, сировиною) спрямоване на концентрацію ресурсів для економії на масштабах. У воєнний час цей підхід стає небезпечним. Нова парадигма передбачає деконцентрацію та автономність, а саме, розосередження складських запасів, дублювання виробничих ліній на різних майданчиках (релокація) та впровадження енергонезалежних технологій. Сировинна база оцінюється не лише за вартістю, а й за надійністю та близькістю альтернативних ланцюгів постачання.

Інтелектуальний капітал (патенти, «ноу-хау», технології) у стабільний період слугує інструментом захоплення ринку. В умовах війни головним інтелектуальним ресурсом стає ділова репутація (гудвіл) та соціальний капітал. Довіра з боку міжнародних партнерів, держави та суспільства дозволяє залучати ресурси, недоступні в межах суто комерційних відносин. Унікальні технології та «ноу-хау» переорієнтовуються на швидку адаптацію виробництва під потреби воєнного часу або цифровізацію процесів для забезпечення дистанційного керування бізнесом.

Основою для прийняття управлінських рішень, зокрема, в умовах кризи, є інформаційне-аналітичне забезпечення, яке включає систему збору, обробки та аналізу даних про внутрішній стан підприємства та зовнішні загрози. Основними джерелами даних є фінансова звітність, моніторинг ринку, звіти відділів продажів, аналітика конкурентів. В умовах війни інформаційно-аналітичне забезпечення інтегрує військову та політичну аналітику в систему бізнес-розвідки, оскільки безпекові ризики стають визначальними для прийняття рішень.

Трансформація організаційного механізму антикризового управління при переході від мирного до воєнного стану полягає у фундаментальній зміні швидкості та природи прийняття рішень. У мирних умовах організаційний каркас базується на чіткій ієрархічній підпорядкованості та регламентованому розподілі повноважень, де кожен крок узгоджується згідно з установленими процедурами для мінімізації управлінських помилок. Проте в умовах війни традиційна вертикаль влади стає надто громіздкою та вразливою до ресурсних обмежень, що обумовлює перехід до максимально «пласких» організаційних структур, де ключовим елементом стають автономні оперативні команди. Замість багатоступеневого схвалення рішень впроваджується принцип горизонтальної координації, а саме, повноваження делегуються безпосередньо виконавцям на місцях, що дозволяє підприємству миттєво реагувати на критичні зміни (обстріли, блекаути, розриви логістики). Таким чином, організаційний механізм перетворюється з жорсткої статичної конструкції на гнучку адаптивну мережу, яка здатна зберігати функціональність навіть за умов втрати зв'язку між окремими ланками або критичного дефіциту адміністративного персоналу.

Моніторинг та контроль, які в мирний час фокусується на безперервному спостереженні за фінансовими індикаторами (ліквідність, дебіторська заборгованість, частка ринку), в умовах війни зазнають докорінної трансформації, перетворюючись на інструмент стратегічного виживання в реальному часі. Основна зміна полягає у розширенні переліку «показників-

маркерів», зокрема, до традиційних економічних метрик додаються безпекові та інфраструктурні індикатори, такі як фізична цілісність логістичних шляхів, стабільність енергопостачання та динаміка міграції персоналу.

В умовах воєнної турбулентності функція раннього попередження набуває екстремального значення. Якщо раніше вона дозволяла активувати антикризову програму на стадії «передкризового стану», то сьогодні вона має забезпечувати миттєву реакцію на прямі загрози. Контроль перестає бути лише інструментом констатації фактів чи оцінки виконання плану санації, а трансформується у механізм динамічної корекції стратегії.

**Висновки.** Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє констатувати, що в умовах повномасштабної воєнної агресії антикризове управління вітчизняними підприємствами зазнає фундаментальної трансформації. Зокрема, воєнний стан зумовлює радикальну зміну цільових орієнтирів управління, де пріоритет максимізації прибутку поступається місцем забезпеченню операційної стійкості, релокації активів та збереженню людського потенціалу, що спричиняє перегляд функціонального наповнення менеджменту, зокрема зміщення акцентів на короткострокове сценарне планування, децентралізацію управлінських функцій та впровадження специфічних заходів правового захисту й безпеки бізнесу.

Ключовим фактором стійкості стає зміна підходів до ресурсного забезпечення. Замість принципу економічної раціональності впроваджується принцип ресурсної маневреності, що передбачає створення резервів ліквідності для швидкого реагування, деконцентрацію матеріальних запасів та трансформацію кадрової політики у формат соціального партнерства. Організаційний механізм при цьому еволюціонує у бік плоских адаптивних мереж, здатних функціонувати автономно в умовах критичного дефіциту адміністративних ресурсів.

Особливого значення набуває модернізація системи моніторингу та контролю, яка трансформується у механізм раннього виявлення не лише економічних, а й безпекових та інфраструктурних загроз у режимі реального часу, що забезпечує замкнений цикл управління, що дозволяє миттєво коригувати стратегію підприємства відповідно до змін оперативної обстановки.

1. Мартинюк Є. Сутність та принципи антикризового управління. Актуальні питання права та соціально-економічних відносин : зб. наук. статей. Кропивницький : ЦПРоЛ, 2023. С. 460–465.

2. Череп А.В. Антикризове управління як основа забезпечення життєздатності підприємства. 2023. Економіка і регіон. № 3. С. 59–65.

3. Михайлова Є., Михайлов С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. Український економічний часопис. 2023. № 1. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7>

4. Chorna O., Semenets-Orlova I., Shyshliuk V., Pugachov M., Pugachov V. Anti-Crisis Regulation of Enterprises Through Digital Management. Journal of Law and Sustainable Development. 2023. Volume 11(3). no e816.

5. Petroia A., Suvorova L. Improvement of Anti-Crisis Management System of an Enterprise (August 29, 2024). SSRN Working Paper № 4940653. URL: <https://ssrn.com/abstract=4940653>

6. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством в умовах війни: загальна характеристика й пошук рішень щодо доцільності його запровадження. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26>

7. Ракицька С. О., Степанковська В. І. Система антикризового управління будівельними підприємствами в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2025. №3 (54). С. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-16>
8. 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.
9. Домбровська Н. Р. Антикризове управління підприємством в умовах військової турбулентності: стратегічні аспекти та практичні механізми забезпечення стійкості. Успіхи і досягнення у науці. 2025. №12 (22). С.835-846. DOI: [://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-835-846](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-835-846)
10. Шевченко Н. В. Управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації: безпековий аспект. Актуальні питання економічних наук. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938196>

1. Martyniuk, Ye. (2023). Sutnist ta pryntsyipy antykrizovoho upravlinnia [Essence and principles of crisis management]. Aktualni pytannia prava ta sotsialno-ekonomichnykh vidnosyn – Current issues of law and socio-economic relations, Kropyvnytskyi: TsIRoL, pp. 460–465. (in Ukrainian)
2. Cherep A. V. (2023) Antykrizove upravlinnia yak osnova zabezpechennia zhyttiezdatnosti pidpriemstva [Crisis management as a basis for ensuring the enterprise viability]. Ekonomika i rehion – Economy and Region, no. 3, pp. 59–65. (in Ukrainian)
3. Mykhailova, Ye., & Mykhailov, S. (2023). Teoretychni pidkhody do formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia [Theoretical approaches to the formation of crisis management strategies]. Ukrainysky ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal, no. 1, pp. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-7> (in Ukrainian)
4. Chorna, O., Semenets-Orlova, I., Shyshliuk, V., Pugachov, M., & Pugachov, V. (2023). Anti-Crisis Regulation of Enterprises Through Digital Management. Journal of Law and Sustainable Development, 11(3), Article e816. <https://doi.org/10.37497/sdgs.v11i3.816> (in English)
5. Petroia, A., & Suvorova, L. (2024). Improvement of Anti-Crisis Management System of an Enterprise. SSRN Working Paper, no. 4940653. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4940653> (in English)
6. Kryvoviazuk, I. V. (2025). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny: zahalna kharakterystyka i poshuk rishen shchodo dotsilnosti yoho zaprovadzhennia [Crisis management of an enterprise in war conditions: General characteristics and search for decisions regarding the feasibility of its implementation]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, no. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-26> (in Ukrainian)
7. Rakytska, S. O., & Stepankovska, V. I. (2025). Systema antykrizovoho upravlinnia budivelnymy pidpriemstvamy v umovakh voiennoho stanu [The system of anti-crisis management of construction enterprises under martial law]. Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economics, no. 3 (54), pp. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-16> (in Ukrainian)
8. Skopenko, N. S., Mostenska, T. L., Mostenska, T. H., Holoborodko, V. P., & Zorenko, I. A. (2025). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvamy: stratehichni vymiry v umovakh voiennoho stanu [Anti-crisis management of enterprises: Strategic dimension under martial law]. Ahrosvit – Agrosvit, no. 11, pp. 115–123. (in Ukrainian)
9. Dombrovska, N. R. (2025). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiskovoi turbulentsnosti: stratehichni aspekty ta praktychni mekhanizmy zabezpechennia stiikosti [Crisis management of an enterprise in conditions of military turbulence: Strategic aspects and practical mechanisms for ensuring resilience]. Uspikhy i dosiahnennia u nauksi – Successes and achievements in science, no. 12 (22), pp. 835–846. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-835-846](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-835-846) (in Ukrainian)
10. Shevchenko, N. V. (2025). Upravlinnia kryzovymy sytuatsiiami ta ryzykamy v orhanizatsii: bezpekovyi aspekt [Crisis and risk management in organization: Security aspect]. Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current issues of economic sciences. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938196> (in Ukrainian)