



Отримано: 01 червня 2024 р.

Прорецензовано: 16 червня 2024 р.

Прийнято до друку: 20 червня 2024 р.

e-mail: olha.demianchuk@oa.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0001-9282-3589>

e-mail: anastasiia.onishchenko@oa.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46

Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, червень 2024. № 33(61). С. 41–46.

УДК: 336

JEL-класифікація: M 11

**Дем'янчук Ольга Іванівна,***доктор економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту,  
Національний університет «Острозька академія»***Оніщенко Ананстасія Олександрівна,***студентка другого рівня (магістерського) вищої освіти,  
Національний університет «Острозька академія»*

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

Стаття присвячена аналізу теоретичних, методологічних та практичних аспектів антикризового управління підприємствами у воєнних умовах. У роботі розглянуто ключові особливості впливу воєнних конфліктів на економічну стабільність підприємств, визначено основні стратегії та методи адаптації діяльності підприємства до екстремальних умов. Особлива увага приділяється аналізу ризиків і визначенню найефективніших підходів до антикризового управління, які можуть забезпечити виживання та розвиток компанії у непередбачуваних умовах. Стаття аналізує практичне застосування антикризового управління на прикладі українського підприємства «Промінь», що спеціалізується на виробництві електронних компонентів. Розглянуто основні стратегії та заходи, які були впроваджені для мінімізації впливу кризових явищ і забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** антикризове управління, умови невизначеності, антикризові стратегії.

**Olha Demianchuk,***PhD, professor of Finance, Accounting and Auditing Department,  
The National University of Ostroh Academy***Anastasia Onishchenko,***MA student at the National University of Ostroh Academy*

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

This article analyzes the theoretical, methodological, and practical aspects of crisis management in enterprises during wartime. It examines the key features of how military conflicts impact the economic stability of enterprises and identifies the main strategies and methods for adapting enterprise activities to extreme conditions. Special attention is given to risk analysis and identifying the most effective approaches to crisis management that can ensure the survival and development of companies in unpredictable circumstances.

The practical application of crisis management is examined using the example of «Promin» a Ukrainian enterprise specializing in the production of electronic components. The article discusses the main strategies and measures implemented to minimize the impact of crisis phenomena and ensure the company's stable development under uncertain conditions. It is well-founded that the anti-crisis management strategy, focused on improving production processes, optimizing logistics, developing new products, and expanding market presence, provided the company with the opportunity not only to survive in difficult conditions but also to strengthen its competitive advantages.

The results of the implemented changes confirm that anti-crisis management is key to ensuring stability and the successful adaptation of the enterprise to dynamic market conditions.

**Keywords:** anti-crisis management, conditions of uncertainty, anti-crisis strategies.

**Постановка проблеми:** Війна становить серйозну загрозу для економіки, оскільки призводить до руйнації виробничих потужностей, інфраструктури та логістичних систем. У таких умовах багато підприємств змушені зменшувати або припиняти свою діяльність, що спричиняє падіння ВВП, зростання безробіття та бідності. В умовах воєнного стану основним завданням для підтримки економіки є відновлення та оптимізація роботи підприємств у всіх можливих аспектах, що вимагає від кожного бізнесу забезпечення



стабільної роботи, незважаючи на військові дії. Забезпечення ефективної роботи підприємства в екстремальних умовах можливе завдяки комплексному підходу антикризового управління, який адаптований до умов війни та охоплює заходи з адаптації діяльності до воєнних умов, відновленню та підтримці безперервності роботи, а також запобіганню новим кризам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** В останні роки багато як вітчизняних, так і зарубіжних вчених зосередили увагу на антикризовому управлінні, серед яких О. Гудзь, Л. Лігоненко, Б. Москвін, О. Стешенко та В. Масалигіна й ін. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, досі не вистачає зосередженої уваги на цілісному підході до антикризового управління в умовах війни. Певні аспекти цієї проблеми були згадані в роботах І. Єпіфанової та Д. Болотнова, А. Марачевської, М. Тимошенко та В. Петрова, але погляд на антикризове управління як на інтегровану систему, що забезпечує сталу діяльність підприємства під час війни, залишається недостатньо розробленим. Враховуючи це, виникає потреба у подальшому вивченні теоретичних і методологічних основ, а також практичних прийомів антикризового управління для бізнесу в воєнний час.

**Мета дослідження:** дослідити теоретичні та методологічні основи, а також практичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах війни задля виявлення та розробки ефективних стратегій забезпечення стабільності та розвитку бізнесу навіть у складних умовах воєнного конфлікту.

Війна являє собою соціально-політичний феномен, крайній спосіб вирішення найгостріших суспільно-політичних, економічних, ідеологічних, національних, релігійних і територіальних конфліктів між державами, народами, націями, класами і соціальними групами через збройне протистояння. Основними характеристиками війни є наявність конфліктів між державами чи внутрішніми групами, взаємне застосування зброї, різноманітні причини, що спричиняють війну, офіційне оголошення війни, припинення дипломатичних і торгових відносин між сторонами конфлікту, а також запровадження особливих правових обмежень і перехід від мирного до військового режиму життя. Це змінює роботу установ і систем, адаптуючи їх до умов військового стану, як наприклад, система цивільного захисту населення, яка переходить в режим підвищеної готовності.

Криза, спричинена війною на підприємстві, відрізняється від звичайних криз, з якими бізнес може зіштовхуватися, оскільки вона є довготривалою та «хронічною». Війна впливає на підприємства як суттєвий зовнішній фактор, наслідки якого неможливо повністю подолати. Вона несе не лише фінансові збитки, але й становить загрозу для життя працівників та фізичних активів. Такі умови вимагають використання поняття «криза воєнного часу», що передбачає більш серйозні заходи порівняно зі звичайним антикризовим управлінням.

Антикризове управління під час війни має враховувати унікальні виклики та допомагати налаштувати діяльність підприємства на функціонування у воєнних умовах. Головна мета такого управління – мінімізація економічних та соціальних втрат війни для підприємства [9].

Одним із ключових принципів антикризового управління, особливо під час війни, є швидкість реагування. Зі зростанням обсягів діяльності, багато компаній стикаються зі зниженням своєї гнучкості через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти та інструкції, що ускладнює швидке прийняття рішень. У воєнний час, коли кожен день може принести значні зміни, зволікання у прийнятті рішень може мати серйозні наслідки для підприємства. Тому важливо спростити процеси ухвалення рішень, скоротивши рівні управління та введення лімітів на погодження, де рішення можуть бути прийняті без затвердження вищого керівництва, або впровадити децентралізацію, дозволяючи приймати рішення на місцях для швидкого вирішення місцевих проблем.

Що стосується аналізу стану, фінансової стабільності та динаміки розвитку підприємства в умовах війни, то це здійснюється за допомогою антикризової діагностики. Оскільки війна є постійним джерелом кризи, основною метою діагностики є оцінка поточного стану підприємства, виявлення причин відхилень і запобігання появи нових кризових ситуацій. Діагностика варіюється залежно від масштабу діяльності підприємства: для мікропідприємств рекомендується аналізувати темпи росту виручки і рентабельність, для малих підприємств додаються показники як ліквідність і частка дебіторської заборгованості, а для середніх і великих компаній потрібен комплексний аналіз фінансового стану, що охоплює показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності [6].

В умовах війни, коли обставини можуть стрімко змінюватись, часте проведення діагностики стає критично важливим. Ідеальним рішенням є впровадження системи постійного моніторингу, що дозволяє регулярно оцінювати стан підприємства і швидко реагувати на виклики, що виникають під час воєнної кризи.

Після здійснення діагностики та виявлення проблем у діяльності компанії розробляється антикризова програма та стратегія. Однак у воєнний час, коли ситуація вкрай невизначена, особливо на початковому етапі, названому «періодом шоку», може бути корисним застосування ургентного антикризового

управління. Цей підхід передбачає швидке втручання для вирішення проблем без розробки детальної програми та стратегії. Пізніше, коли підприємство адаптується до умов війни, можуть бути реалізовані різноманітні антикризові стратегії, такі як захисні, стабілізаційні, на виживання, скорочення витрат, маркетингові, фінансові та ін. [8].

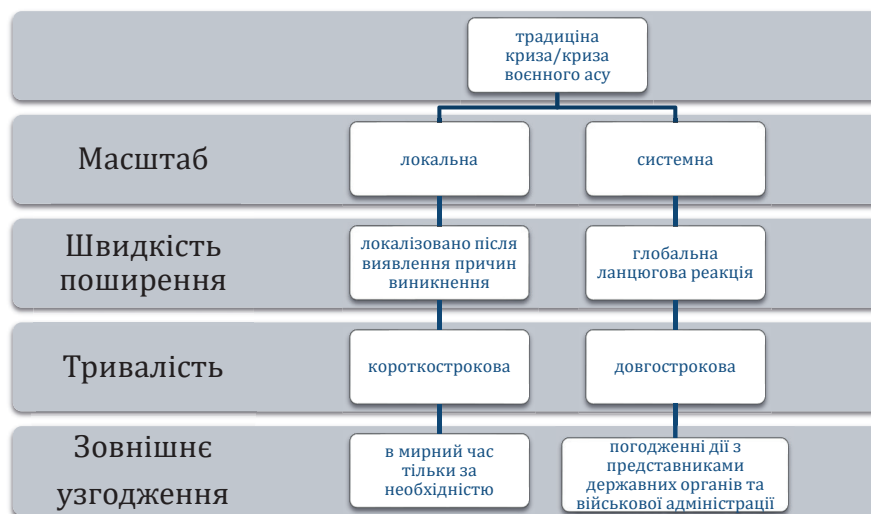


Рис. 1. Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу [5]

Серед методів антикризового управління у воєнний час, окрім оперативних (діагностика, моніторинг і контролінг), ефективними вважаються також тактичні методи. Ці методи, на відміну від стратегічних, зорієнтовані на швидке покращення фінансових і економічних показників підприємства і є більш відповідними в умовах високої невизначеності. Вони охоплюють заходи, такі як даунсайзинг, аутсорсинг, регуляризація, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття і реінжиніринг.

Даунсайзинг, або зменшення розміру підприємства, виробничих потужностей, чисельності персоналу, може бути застосований для підвищення ефективності, зниження витрат та собівартості продукції. Цей метод часто застосовується, коли потрібно адаптувати підприємство до змін у постачаннях, виробництві чи логістиці в умовах війни. Хоча скорочення діяльності може бути болісним кроком, воно дозволяє зберегти ресурси і продовжити роботу [3].

Аутсорсинг, що передбачає передачу певних процесів, які не приносять прямого доходу, на зовнішні компанії, може звільнити ресурси підприємства і дозволити йому зосередитись на ключових аспектах своєї діяльності. Однак, в умовах війни, коли швидкість реакції і доступність зовнішніх постачальників можуть бути обмежені, аутсорсинг може нести додаткові ризики. В таких ситуаціях підприємства можуть прагнути зменшити залежність від зовнішніх джерел і прагнути до більшої самодостатності [4].

Регуляризація передбачає запровадження сучасних методів управління підприємством, як-от: Total Quality Management, Balanced Scorecard, та Manufacturing Resource Planning. У воєнний період ці підходи можуть покращити управління і допомогти підприємству ефективніше розподіляти ресурси для стабільного розвитку. Бенчмаркінг, з іншого боку, дозволяє порівняти діяльність компанії з успішнішими аналогами, що може сприяти підвищенню ефективності шляхом адаптації перевірених практик, особливо у воєнних умовах [2].

Модернізація охоплює оновлення обладнання, продуктів та процесів збуту і маркетингу, підвищуючи тим самим конкурентоспроможність і продуктивність. Однак, в умовах війни це може бути ускладнено через необхідність великих інвестицій.

Диверсифікація, яка передбачає розширення асортименту товарів та освоєння нових ринків, може допомогти підприємству знайти нові точки зростання. Але цей підхід також вимагає значних фінансових вкладень, що може бути викликом під час війни [1].

Реорганізація бізнесу через злиття, поглинання, чи інші форми може допомогти зберегти компанію або розширити її діяльність. Злиття дозволяє отримати доступ до нових ринків і ресурсів, хоча і супроводжується складнощами інтеграції та витратами.

Реінжиніринг спрямований на радикальне перепроєктування бізнес-процесів для підвищення їхньої ефективності. Це може призвести до значного зростання продуктивності, але вимагає значних ресурсів і часу. Реінжиніринг рекомендується застосовувати лише в критичних ситуаціях, коли компанія знаходиться на межі кризи або банкрутства [5].



Методи антикризового управління вносять глибокі та комплексні зміни в діяльність підприємства, тоді як антикризові заходи є більш специфічними та точковими. Під час війни часто вдаються до таких заходів, як призупинення деяких напрямків діяльності, закриття проєктів, скасування планів розвитку та переведення співробітників на неоплачувану відпустку. Щоб адаптувати роботу підприємства до умов війни, можна застосовувати такі методи, як ведення активного діалогу з персоналом, перекваліфікація працівників, покращене взаємодіяння з клієнтами, зосередження на виробництві найбільш затребуваних товарів та вихід на міжнародні ринки, а також цифровізація бізнесу.

Антикризове управління під час війни доцільно поділити на декілька фаз залежно від стадії війни, кожна з яких має свої особливості [8]:

1. Перша фаза (початок війни) – шокова. Основне завдання полягає у визначенні можливостей для продовження діяльності підприємства. Варто визначити, чи може підприємство функціонувати як раніше, чи потрібна релокація в безпечніші регіони. Цей етап може містити комунікацію з персоналом, закриття непотрібних підрозділів та, при потребі, використання програм релокації.

2. Друга фаза – адаптація. Завдання цього періоду полягає у пристосуванні діяльності підприємства до війни, включно з діагностикою проблем, налагодженням збуту та логістики, цифровізацією для дистанційної роботи, акцентом на клієнтському сервісі та переорієнтації на нові товари. На цьому етапі підприємство вже має розробляти довгострокові стратегії.

3. Третя фаза – стабільне функціонування під час війни. Основне завдання – підтримка рівня діяльності підприємства на довоєнному рівні та запобігання новим кризам. Антикризові заходи охоплюють вихід на нові ринки, підвищення ефективності маркетингу та оптимізацію витрат.

4. Четверта фаза – поствоєнний період. Завдання полягає у мінімізації економічних та соціальних наслідків війни, відновленні діяльності підприємства і запобіганні нових криз. Діагностика має забезпечити постійний моніторинг та аналіз втрат, важливими є пошук інвесторів та переосмислення бізнес-моделі [8].

Таким чином, ефективність антикризового управління залежить від здатності досягнути ключових показників успіху, швидкості реагування на зміни, прийняття управлінських рішень, стабілізації та адаптації підприємства до умов війни, а також економічності досягнення результатів і здатності виживання підприємства.

На додаток до теоретичних аспектів, розглянемо практичний досвід компанії XYZ, яка діє у галузі виробництва електроніки. Компанія XYZ заснована понад 20 років тому і успішно конкурує на міжнародному ринку, пропонуючи широкий асортимент продукції від споживчої електроніки до професійного обладнання. Однак, останнім часом компанія зіткнулася з рядом викликів, включаючи технологічні зміни у галузі, збільшення конкуренції, а також глобальні економічні потрясіння, що вимагали адаптації її бізнес-моделі та стратегій управління.

Аналіз досвіду компанії XYZ дасть змогу глибше зрозуміти, яким чином підприємства можуть ефективно застосовувати антикризові стратегії для забезпечення своєї стійкості та розвитку у непередбачуваних умовах.

Розглянемо компанію «Промінь», яка спеціалізується на виробництві електронних компонентів для побутової техніки та автомобільної промисловості, щоб проаналізувати вплив антикризового управління в умовах невизначеності. У 1998 р. компанія стала одним із лідерів на внутрішньому ринку України [11].

«Промінь» швидко розширив свою діяльність, встановивши партнерські відносини з провідними виробниками побутової техніки та автозаводами з моменту свого заснування. Компанія не тільки виробляє продукцію, але й розробляє інноваційні рішення, що підвищують її функціональність і надійність.

Високоорганізовані виробничі процеси, висококваліфікований персонал і сильна корпоративна культура характеризують робоче середовище компанії. Але компанія зіткнулася з проблемами зі зношенням обладнання, і їй потрібно було його оновити.

Зростаюча конкуренція на ринку, зміни в законодавстві, які впливають на виробничі стандарти, і коливання валютних курсів, які можуть вплинути на вартість імпортованих компонентів, є прикладами зовнішніх факторів [12].

До початку кризи «Промінь» вже відчував тиск з боку збільшення конкуренції, особливо з країн Азії, де виробничі витрати значно нижчі. Крім того, підприємство стикалося з проблемою зниження попиту на деякі традиційні продукти, що вимагало розробки нових технологічних рішень і пошуку нових ринків збуту. Наростаючі вимоги до екологічних стандартів також вимагали додаткових інвестицій в оновлення обладнання та технологій.

Ці передкризові умови створили передумови для розробки та впровадження комплексної антикризової стратегії, яка б дозволила «Проміню» не тільки вижити в умовах невизначеності, а й зміцнити свої позиції на ринку.

Розробка стратегії антикризового управління для підприємства «Промінь» базується на глибокому аналізі існуючих ризиків і визначенні потенційних кризових точок. Завдяки проведеному аналізу було



ідентифіковано основні ризики, такі як технологічне застарівання обладнання, висока залежність від імпорتنних компонентів, зміни у споживчих уподобаннях і економічна невизначеність у зв'язку з політичними змінами в країні [12].

Під час оцінки ризиків враховувались не тільки внутрішні, але й зовнішні чинники, що могли б вплинути на стабільність підприємства. На підставі цієї інформації команда «Промінь» розробила перелік критичних точок, що потребують негайного втручання, включаючи фінансову стабільність, технологічне оновлення, і логістичні процеси.

Стратегічні цілі були сформовані з метою не тільки мінімізувати наслідки потенційних ризиків, але й забезпечити довгостроковий розвиток підприємства. Основні цілі охоплювали підвищення фінансової стабільності, розширення ринкової присутності, оновлення виробничої бази і покращення взаємодії з клієнтами.

Для досягнення поставлених цілей «Промінь» використав комбінацію різних методів і інструментів. Серед них були фінансовий реструктуризація, впровадження нових технологій, диверсифікація постачальників для зменшення залежності від імпорту і запуск нових маркетингових кампаній. Також було введено програми для підвищення лояльності клієнтів та покращення сервісу [10].

Одним із ключових заходів було введення новітніх технологій у виробництво, що дозволило підвищити якість продукції та скоротити витрати. Іншим важливим кроком була оптимізація логістики з метою зменшення залежності від зовнішніх постачальників, включаючи перехід на більш надійних внутрішніх постачальників і розробку запасних шляхів постачання.

Заходи, що були впроваджені, мали позитивний вплив на ефективність підприємства. Зокрема, введення технологічних інновацій сприяло зростанню продуктивності на 20 %, а оптимізація логістики дозволила скоротити витрати на транспортування на 15 % [10].

Адаптація «Промінь» до зміненого ринкового середовища проходила через активізацію маркетингових заходів і розширення асортименту продукції. Підприємство зосередило увагу на розробці продуктів, які відповідають новим вимогам споживачів, зокрема, запровадило екологічно чисті технології виробництва.

Таблиця 1

**Ефективність впровадження антикризових заходів на підприємстві «Промінь»**

Захід	Вплив на виробництво	Зменшення витрат	Зростання продажів
Впровадження нових технологій	+20% продуктивності	–	+10%
Оптимізація логістики	–	-15% транспортних витрат	–
Розширення асортименту продукції	–	–	+15%
Підвищення маркетингової активності	–	–	+20%

**Висновки.** В умовах воєнної кризи основним завданням кожного бізнесу є забезпечення неперервної роботи та стабільного економічного розвитку свого підприємства. Ефективним інструментом для досягнення цієї мети є імплементація антикризового управління. Оскільки воєнна криза має унікальні особливості порівняно зі звичайними кризовими ситуаціями, ключові аспекти антикризового управління, такі як цілі, задачі, принципи, діагностика, стратегії, методи та заходи, також потребують адаптації до цих умов. Особливо важливе значення мають тактичні методи, які дозволяють швидко покращити фінансові та економічні показники, серед яких важливими є скорочення штату, аутсорсинг та стандартизація.

Теоретичні, методологічні та практичні принципи антикризового управління, адаптовані до умов воєнного стану, допомагають налаштувати бізнес на воєнні реалії, а також створити систему для виявлення та запобігання новим локальним кризам. Майбутнє існування не лише окремого підприємства, але й всієї національної економіки залежить від швидкості, з якою бізнес зможе адаптуватися та відповісти на сучасні виклики. Антикризове управління на підприємстві «Промінь» в умовах невизначеності продемонструвало свою важливість та ефективність як інструмент забезпечення стабільності та адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки швидкому реагуванню на кризові ситуації, здатності до інновацій та гнучкості у стратегічному плануванні, «Промінь» зміг не тільки подолати короткострокові виклики, а й закласти фундамент для довгострокового розвитку.

Стратегія антикризового управління, зорієнтована на вдосконалення виробничих процесів, оптимізацію логістики, розвиток нових продуктів і розширення ринкової присутності, забезпечила компанії можливість не тільки вижити в складних умовах, а й посилити свої конкурентні переваги. Результати впроваджених змін підтверджують, що антикризове управління є ключовим для забезпечення стійкості та успішної адаптації підприємства до динамічних ринкових умов.



## Література:

1. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
2. Hudz O. Ye. Formuvannya stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv. [Formation of the strategy of anti-crisis management of enterprises.] *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. [Economy. Management. Business.] 2019. № 2. P. 4–10. [in Ukrainian].
3. Спіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
4. Yeripanova I., Bolotnov D. Mistse stratehii v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy. [The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises.] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. [Bulletin of the Khmelnytskyi National University.]. 2022. № 3. P. 335–338. [in Ukrainian].
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
6. Lihonenko L. O. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of the knowledge economy and intellectualization of management.]. *Ekonomichnyi forum* [Economic Forum.]. 2016. № 1. P. 161–170. [in Ukrainian].
7. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
8. Marachevska A. Praktychna tsinnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom u voiennyi ta pisliavoiennyi chas v Ukraini [The practical value of anti-crisis management of the enterprise in war and post-war times in Ukraine.]. *SWorldJournal* [SWorldJournal]. 2022. № 13-02. P. 8–13. [in Ukrainian].
9. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.
10. Moskvyn B. Bankrutstvo yak mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Bankruptcy as a mechanism of anti-crisis management of the enterprise.]. *Visnyk KNTEU* [Bulletin of KNTEU]. 2020. № 2. P. 58–68. [in Ukrainian].
11. Стещенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
12. Steshenko O. D., Masalyhina V. V. Antykrizove upravlinnia v umovakh pandemii [Anti-crisis management in the conditions of a pandemic]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of the economy of transport and industry]. 2020. № 70–71. P. 75–82. [in Ukrainian].
13. Нікітін А. А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 52–59.
14. Nikitin A. A. Zbroyniy konflikt yak vyd voiennoho konfliktu [Armed conflict as a type of military conflict]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav* [Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs]. 2018. № 2. P. 52–59. [in Ukrainian].
15. 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.
16. Pylypenko Ya. S. Demarkatsiia poniat «voiennyi konflikt», «zbroyniy konflikt» ta «viina» [Demarcation of the concepts of «military conflict», «armed conflict» and «war»]. *Visnyk NTU «KPI». Politologhiia. Sotsiolohiia. Pravo* [Bulletin of NTU «KPI». Politicalogy. Sociology. Right]. 2017. № 1/2 (33/34). P. 143–146/ [in Ukrainian].
17. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали 5-ої міжнарод. -практ. конф.*, м. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
18. Tymoshenko M. V., Petrov V. A. Identyfikatsiia ryzykiv ta osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia v umovakh viiny [Identification of risks and features of anti-crisis management in conditions of war]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku: materialy 5-oi mizhnar. nauk.-prakt. konf* [Entrepreneurship and trade: development trends: materials of the 5th international science and practice conf.], m. Odesa: Derzhavnyi universytet «Odeska politekhnika», 2022. P. 52–54. [in Ukrainian].
19. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.
20. Dokunina K.I. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii [Anti-crisis management of the enterprise: the essence of the concept and function]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies.]. 2018. Vyp. 36. S. 113–116. [in Ukrainian].
21. Косарева І.П. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип.22. С. 412–417/
22. Kosarieva I.P. Kharakterystyka sutnosti ta poniattia antykrizovoho finansovoho upravlinnia [Characteristics of the essence and concept of anti-crisis financial management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems]. 2018. Vyp.22. S. 412–417. [in Ukrainian].
23. Стещенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
24. Steshenko O. D., Masalyhina V. V. Antykrizove upravlinnia v umovakh pandemii [Anti-crisis management in the conditions of a pandemic]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of the economy of transport and industry]. 2020. № 70–71. S. 75–82. [in Ukrainian].