

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-124>

УДК 005.52:339.9

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

CRISIS MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING THE ECONOMIC RESILIENCE OF INTERNATIONAL BUSINESS UNDER WARTIME CONDITIONS

Сохацький Олександр Юрійович

доцент, доктор філософії кафедри міжнародних економічних відносин,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8735-866X>

Захаров Олександр Дмитрович

бакалавр,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5308-4398>

Sokhatskyi Oleksandr, Zakharov Oleksandr
West Ukrainian National University

Актуальність цього дослідження обумовлена зростаючими ризиками для міжнародного бізнесу в умовах воєнних конфліктів, що вимагає впровадження дієвих антикризових стратегій. Головна мета статті полягає в аналізі механізмів антикризового менеджменту, які забезпечують економічну стійкість корпорацій у періоди криз. Одержані результати свідчать про те, що реалізація комплексних антикризових програм значно знижує фінансові та операційні ризики, а також покращує адаптивність компаній до змін. Наукова новизна полягає в поєднанні теоретичних підходів з практичними кейсами ведення бізнесу в умовах конфліктів. Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій, що сприяють підвищенню економічної стійкості міжнародних корпорацій. Крім того, дослідження демонструє, що ефективний антикризовий менеджмент не лише допомагає мінімізувати негативні наслідки, але й сприяє збереженню ділової репутації та довіри партнерів навіть у найскладніших умовах.

Ключові слова: антикризове управління, забезпечення економічної стійкості, розвиток міжнародного бізнесу в умовах глобальних викликів, вплив воєнних конфліктів, управління корпоративними ризиками, адаптація компаній до змін, формування стратегій ефективного менеджменту.

This study underscores the growing challenges faced by international businesses amid armed conflicts, emphasizing the critical need for effective crisis management strategies. Such strategies are vital to ensuring operational continuity, safeguarding financial stability, and preserving corporate reputation under volatile circumstances. The primary aim of this research is to examine crisis management mechanisms that bolster the economic resilience of corporations during wartime, addressing both strategic and operational facets. Employing methods such as comparative analysis, case studies, statistical evaluations, and systemic approaches provided a thorough examination of existing practices and identified the most effective methods. Findings revealed that adopting robust crisis management programs minimizes financial and operational risks, enhances corporate adaptability, optimizes resource allocation, and improves decision-making processes in rapidly shifting environments. The study contributes novel insights by integrating theoretical models with real-world examples of business operations during wars. This multidimensional analysis sheds light on resilience strategies spanning financial stability, logistical efficiency, human resource management, and information dissemination. On the practical front, it offers actionable recommendations for international corporate leaders aiming to boost economic stability, refine resource distribution, enhance strategic foresight, and strengthen corporate culture while maintaining stakeholder confidence during crises. Furthermore, the findings support both academic research and managerial practices by delivering structured methodologies to uphold business continuity, mitigate risks, and foster organizational resilience in high-risk settings.



These strategies also promote cooperation within global partner networks, fortify supply chain resilience, and sustain operational consistency. A proactive corporate culture emerges as pivotal in maintaining employee engagement and organizational adaptability when navigating challenging scenarios.

Keywords: crisis management, ensuring economic resilience, development of international business under global challenges, impact of military conflicts, corporate risk management, adaptation of companies to change, formation of effective management strategies.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна проти України радикально змінила умови функціонування міжнародного бізнесу, трансформувавши як просторову конфігурацію ринків, так і структуру ризиків, із якими стикаються компанії. Порушення глобальних ланцюгів постачання, релокація виробничих потужностей, блокування логістичних маршрутів, зростання безпекових, валютних і політичних ризиків призводять до різкого підвищення невизначеності та волатильності бізнес-середовища. У цих умовах традиційні підходи до управління ризиками та фінансової стабільності виявляються недостатніми, оскільки вони орієнтовані переважно на короткострокове подолання кризових явищ, а не на формування довгострокової економічної стійкості компаній.

Міжнародний бізнес, на відміну від суто національних компаній, вимушений одночасно враховувати вплив багатьох юрисдикцій, санкційних режимів, регуляторних обмежень, репутаційних ризиків та змін у поведінці споживачів на різних ринках. Це підсилює потребу в системному антикризовому менеджменті, інтегрованому в загальну стратегію розвитку, а не зведеному до поодиноких антикризових заходів. Наявний інструментарій антикризового управління здебільшого розроблено для «класичних» економічних чи фінансових криз і недостатньо адаптовано до умов повномасштабної війни, коли поєднуються воєнні, гуманітарні, енергетичні, інформаційні та кліматичні виклики.

Отже, постає науково-практична проблема: яким чином антикризовий менеджмент може бути переосмислений і використаний як інструмент забезпечення економічної стійкості міжнародного бізнесу в умовах війни? Потребує уточнення зміст категорій «економічна стійкість» та «антикризове управління» у воєнному контексті, необхідно ідентифікувати ключові фактори вразливості та адаптивності міжнародних компаній, а також обґрунтувати підходи до формування стратегій, що одночасно забезпечують збереження бізнесу, виконання зобов'язань перед стейкхолдерами та створення передумов для післявоєнного відновлення й розвитку. Саме на

розв'язання цих завдань спрямовано дане дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика антикризового управління та забезпечення економічної стійкості бізнесу в умовах дії зовнішніх шоків активно розробляється в сучасній українській та зарубіжній літературі. Дослідники підкреслюють, що криза перестає бути разовим відхиленням і набуває рис постійного фону функціонування підприємств, що зумовлює перехід від реактивних до проактивних моделей управління. Зокрема, Г. Трухан, С. Бірбіренко, М. Мокруха, а також зарубіжні автори, такі як I. Jonek-Kowalska та P. Bórawski, наголошують, що сучасні економічні шоки формують нові вимоги до адаптивності та фінансової гнучкості підприємств [1–3].

У низці праць антикризове управління розглядається як ключовий інструмент підтримки фінансової стійкості, відновлення платоспроможності та запобігання банкрутству. Значний внесок у цей напрям зробили О. Семеног, В. Орлов, J. Brodny, M. Tutak, які акцентують на моніторингу ранніх сигналів кризи, реструктуризації зобов'язань, диверсифікації джерел доходів та оптимізації витрат у кризових умовах [2–4].

Окремий напрям досліджень становлять роботи, у яких акцент зроблено на зв'язку антикризового менеджменту з організаційним розвитком і трансформацією бізнес-моделей. У працях О. Циганенко, А. Kuzior, О. Kovalenko, I. Tiutiunuk виділено, що ефективність антикризових заходів залежить від здатності компаній адаптувати структуру управління, логістику, комунікації та систему персональної мотивації до нових умов, а також інтегрувати інструменти стратегічного, фінансового та ризик-менеджменту в єдину систему прийняття рішень [4–6]. Дослідники підкреслюють, що зростає роль цифрових технологій, аналітики даних та сценарного моделювання (зокрема, праці А. Ivashko, А. Simakhova, S. Soliakov) у підвищенні стійкості компаній і виборі стратегій реагування на зовнішні загрози [5–7].

Вагомий пласт сучасних публікацій присвячено антикризовим стратегіям у контексті

воєнних конфліктів, пандемії COVID-19 та післявоєнної відбудови. У роботах О. Moroz, Т. Kosyk, М. Ivanytska, S. Kotelevets, а також міжнародних аналітичних центрів (Світовий банк, OECD, UNDP) показано, що війна та пов'язані з нею безпекові ризики радикально змінюють параметри бізнес-середовища: порушуються ланцюги постачання, зростають логістичні й операційні витрати, загострюються фінансові та кадрові ризики, посилюється роль міждержавних і корпоративних механізмів підтримки бізнесу [1; 8; 9]. Автори наголошують, що в таких умовах антикризове управління має поєднувати короткострокові стабілізаційні заходи (забезпечення ліквідності, захист критичних активів, підтримка ключових операцій) із довгостроковими стратегіями відновлення, модернізації та диверсифікації ринків [8–10].

Попри значну кількість праць, більшість досліджень зосереджується на національних підприємствах або окремих галузевих сегментах, тоді як специфіка антикризового управління в міжнародному бізнесі, особливо для компаній, що працюють одночасно на кількох ринках із різним рівнем воєнних і політичних ризиків, висвітлена недостатньо. Недослідженими залишаються питання інтеграції антикризового менеджменту в систему глобального корпоративного ризик-менеджменту, адаптації стратегій транснаціональних компаній до повномасштабної війни та формування стійких моделей розвитку в багаторівневому середовищі глобальних викликів. Саме заповненню цієї наукової прогалини присвячене дане дослідження

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, присвячених антикризовому менеджменту та забезпеченню економічної стійкості підприємств, низка важливих аспектів для міжнародного бізнесу в умовах війни залишається недостатньо опрацьованою. По-перше, більшість наукових праць фокусується на національних компаніях або окремих галузях, тоді як специфіка функціонування підприємств, що одночасно працюють на декількох ринках із різним рівнем воєнних, політичних та санкційних ризиків, розкрита фрагментарно. Недостатньо дослідженими є питання узгодження антикризових рішень між материнськими структурами та дочірніми підрозділами, а також балансування між вимогами різних регуляторних режимів у період збройних конфліктів.

По-друге, у наявних роботах бракує цілісних підходів до інтеграції антикризового менеджменту в систему корпоративного ризик-менеджменту міжнародних компаній. Недостатньо уваги приділено розробленню індикаторів і критеріїв економічної стійкості, адаптованих саме до воєнного контексту (з урахуванням безпекових, логістичних, валютних, репутаційних та ESG-ризиків), а також типології антикризових стратегій, орієнтованих на довгострокову здатність бізнесу функціонувати й розвиватися, а не лише на короткострокове «гасіння пожеж».

По-третє, емпірична база щодо практик міжнародних компаній, залучених до українського ринку та до регіонів, де тривають або потенційно можливі воєнні конфлікти, залишається обмеженою. Недостатньо досліджено, які саме управлінські, фінансові, логістичні та комунікаційні рішення виявляються найбільш ефективними для збереження операційної діяльності, захисту персоналу, підтримки партнерських мереж і підготовки до післявоєнної відбудови. Відповідно, потребують подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання економічної стійкості міжнародного бізнесу в умовах війни та обґрунтування моделей антикризового менеджменту, здатних забезпечити адаптацію компаній до довготривалих воєнних і гібридних загроз.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретико-методичне обґрунтування антикризового менеджменту як інструменту забезпечення економічної стійкості міжнародного бізнесу в умовах війни та окреслення практичних підходів до адаптації стратегій управління компаній до довготривалих воєнних і гібридних загроз.

Для досягнення поставленої мети в статті передбачається розв'язати такі завдання:

1) уточнити зміст категорій «антикризовий менеджмент» та «економічна стійкість» у контексті функціонування міжнародного бізнесу в умовах війни;

2) узагальнити та критично проаналізувати сучасні наукові підходи до антикризового управління і забезпечення стійкості підприємств в умовах зовнішніх шоків;

3) ідентифікувати ключові групи ризиків (безпекові, логістичні, фінансові, регуляторні, репутаційні, ESG), що визначають вразливість і адаптивний потенціал міжнародних компаній у воєнний період;

4) запропонувати концептуальну модель антикризового менеджменту міжнародного

бізнесу як складової системи корпоративного ризик-менеджменту, орієнтованої на забезпечення економічної стійкості;

5) окреслити практичні напрями формування й реалізації антикризових стратегій міжнародних компаній, що працюють на українському та інших високоризикових ринках, з урахуванням завдань післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління в міжнародних корпораціях є фундаментальним інструментом для підтримання економічної стабільності в умовах війни та глобальної нестабільності. У нинішніх реаліях геополітичної напруженості бізнес стикається з низкою серйозних викликів, серед яких розриви ланцюгів постачання, скорочення доходів через втрату ринків збуту, коливання валютних курсів і загроза блокування фінансових ресурсів [4].

Успішне управління цими ризиками потребує всебічного підходу, який охоплює аналіз загроз, розробку кризових планів, впровадження превентивних заходів і постійне відстеження результатів. У контексті воєнних дій антикризові стратегії набувають критичної значущості, оскільки зовнішнє середовище стає надзвичайно нестабільним, а традиційні бізнес-процеси часто не відповідають новим викликам.

Міжнародні корпорації, які створюють системи раннього виявлення ризиків та оперативного реагування на надзвичайні ситуації, демонструють більшу здатність пристосовуватися до кризових умов. Приклади таких компаній, як Nestlé та Unilever, підтверджують ефективність швидкого впровадження фінансових і логістичних рішень під час воєнних конфліктів у регіонах їхньої діяльності [5]. Завдяки цьому їм вдалося зберегти безперервність поставок і фінансову стабільність.

Особливий акцент слід зробити на фінансових аспектах антикризового менеджменту. Воєнні обставини породжують ризики дефіциту ліквідності, нестабільності валютних курсів і зростання вартості кредитних ресурсів. Страхові механізми, хеджування валютних ризиків, диверсифікація інвестиційних портфелів і створення резервних фондів відіграють ключову роль у зменшенні фінансових втрат і забезпеченні стабільності операцій.

Дослідження свідчать, що компанії, які інтегрують фінансові антикризові стратегії в загальну систему управління, демонструють швидше відновлення після кризових потря-

сінь.[6] Логістичний аспект також залишається надзвичайно важливим в умовах кризи. Війна значно ускладнює транспортні маршрути та функціонування постачальних ланцюгів, що безпосередньо впливає на доступність сировини та готової продукції.

Не менш важливу роль відіграє людський фактор у кризовому менеджменті.[7] У період воєнного конфлікту персонал стає ключовим ресурсом для забезпечення стабільності компанії. Проведення тренінгів, які готують до реагування на кризи, створення інструментів мотивації та психологічної підтримки, а також формування команд оперативного реагування сприяють ефективній роботі навіть у стресових умовах.

Досвід міжнародних компаній показує, що інвестиція в розвиток людського потенціалу прямо пов'язана зі зростанням економічної стійкості бізнесу. Інформаційний аспект антикризового управління передбачає впровадження цифрових технологій для збору, аналізу та використання даних про ринок, конкурентів і можливі ризики.

У воєнний період швидкий доступ до перевіреної інформації є критично важливим для ухвалення зважених рішень щодо розподілу ресурсів, змін логістичних стратегій чи оптимізації витрат. Використання сучасних технологій, таких як Big Data та оперативна аналітика, дозволяє значно збільшити гнучкість та швидкість управлінських процесів [8].

Корпоративна стратегія в кризових умовах повинна включати сценарне планування дій. Завдяки моделюванню можливих ситуацій можна оцінити потенційні втрати, визначити пріоритетні напрямки реагування та розробити готові рішення на різні варіанти розвитку подій. Такий методичний підхід сприяє зниженню негативного впливу зовнішніх несподіванок на бізнес і підвищенню точності прогнозів.

Інтеграція антикризового менеджменту в корпоративну культуру є найважливішим елементом довгострокової стабільності компанії. Організації, що активно формують культуру відповідальності та управління ризиками, створюють передумови для своєчасного реагування на виклики і збереження операційної стійкості. Практика показує, що корпоративна культура, орієнтована на адаптивність та інновації, забезпечує міцний фундамент для економічної витривалості в майбутньому.

Антикризові комунікації відіграють ключову роль у зміцненні довіри партнерів, клієнтів та інвесторів [9]. Особливо в умовах війни про-

зора й оперативна інформаційна політика стає важливим механізмом, який допомагає мінімізувати репутаційні ризики та підтримувати стабільну взаємодію із зацікавленими сторонами. Практика доводить, що компанії, які будують ефективні внутрішні та зовнішні комунікаційні процеси, швидше відновлюють свою операційну діяльність.

Стратегічне планування в період війни має включати розробку як короткострокових, так і довгострокових сценаріїв розвитку, що враховують можливі ризики і потенціал для зростання. Використання спеціальних антикризових метрик дозволяє забезпечити ефективність прийнятих рішень та коригувати стратегії відповідно до динамічних змін ситуації [10]. Досвід підтверджує, що синергія між стратегічним і антикризовим плануванням сприяє збереженню стійкості бізнесу навіть у складних геополітичних умовах.

Важливо враховувати регіональну специфіку ринків та локальні загрози при виборі антикризових підходів. Компанії, які адаптують свої стратегії під унікальні характеристики окремих країн або регіонів, демонструють більшу ефективність у протидії негативним наслідкам воєнних конфліктів. Це передбачає аналіз політичної обстановки, економічних реалій та правових обмежень у відповідних країнах.

Досвід провідних міжнародних корпорацій свідчить про вирішальну роль партнерських відносин у забезпеченні економічної стабільності. Співпраця з місцевими постачальниками, інтеграція з іншими компаніями та участь у професійних альянсах сприяють зниженню операційних ризиків і стабілізації ланцюжків поставок в умовах кризи [11]. Вивчення реальних кейсів показує, що такі партнерські мережі роблять бізнес більш гнучким та адаптивним.

Цифрові технології у сфері управління ризиками створюють нові можливості для своєчасного виявлення загроз і швидкої адаптації до змін. Інструменти аналітики, системи управління ризиками, платформи прогнозування допомагають покращити якість ухвалення рішень і зменшують вплив кризових явищ. Результати досліджень свідчать, що інтегровані цифрові рішення значно підвищують ефективність антикризового менеджменту й сприяють мінімізації втрат для бізнесу.

На основі проведеного аналізу можна дійти висновку, що ефективність антикризового менеджменту в міжнародному бізнесі значною мірою залежить від цілісного підходу, який поєднує фінансові, операційні, логіс-

тичні, кадрові та інформаційні ресурси [12]. Корпорації, які системно впроваджують антикризові стратегії, демонструють високу здатність до економічної стійкості та адаптації у нестабільних умовах збройних конфліктів.

Дослідження та порівняння антикризових стратегій міжнародних корпорацій демонструють, що економічна стійкість залежить від поєднання теоретичних підходів із реальними діями. Аналіз методів таких компаній, як Coca-Cola, Siemens і Nestlé, виявляє, що ключовими факторами успішного подолання криз є оперативність у прийнятті рішень, грамотне управління ресурсами та здатність молекулярно адаптувати корпоративні процеси до змін світового ринку.

Впровадження систем ризик-менеджменту дозволяє цим корпораціям швидко реагувати на загрози й оптимізувати витрати [13]. Оцінка фінансових результатів транснаціональних компаній підтверджує, що застосування ефективних антикризових заходів допомагає зберегти стабільні доходи та ліквідність навіть у періоди значних потрясінь.

Хеджування валютних ризиків, диверсифікація активів та страхування критично важливих процесів сприяють мінімізації фінансової нестабільності. Це забезпечує стабільний рух грошових потоків і підтримує платоспроможність навіть у надзвичайно складних обставинах, таких як війна. Розширення і оптимізація ланцюгів постачання через диверсифікацію постачальників та локалізацію виробництва є значним стратегічним рішенням для компаній у боротьбі з кризами.

Моделювання кризових сценаріїв відіграє важливу роль у стратегічному управлінні, адже дозволяє забезпечити підготовку до потенційних викликів і непередбачуваних ситуацій. Проведене дослідження підтверджує, що опрацювання кількох варіантів розвитку подій допомагає оцінити можливі фінансові втрати, розробити ефективні плани реагування та визначити напрями оптимального розподілу ресурсів. Такий підхід особливо актуальний для компаній, які функціонують у багаторегіональних умовах та стикаються з геополітичними ризиками.

Аналіз наукових напрацювань демонструє зростаючий інтерес до інтегрування антикризового менеджменту в корпоративну стратегію. Якщо раніше увага концентрувалася здебільшого на локальних фінансових чи операційних аспектах, сучасна практика наголошує на необхідності комплексного підходу, що охоплює всі структурні елементи бізнесу

та забезпечує узгодженість і координацію дій усередині організації.

Досвід транснаціональних корпорацій підтверджує, що ключовим елементом стійкості є партнерські мережі та співпраця з локальними структурами. Інтегрування місцевих постачальників сприяє зміцненню логістичних процесів і мінімізує ризики переривання виробничої діяльності. Укладення альянсів і співпраця дозволяють ефективно розподіляти ризики, а також швидше адаптуватися до зовнішніх шоків.

Запровадження антикризових індикаторів і ключових показників ефективності дає змогу систематизувати оцінку стану компанії та результативність її заходів. Проведені розрахунки для низки європейських і українських корпорацій показують, що використання KPI в управлінні ризиками дозволяє знизити фінансові й операційні втрати на 15–20% порівняно з підприємствами, які не застосовують регулярного моніторингу [14].

Під час криз слід приділити особливу увагу психоемоційному стану персоналу. Дослідження підтверджує, що програми психологічної підтримки та механізми мотивації позитивно впливають на продуктивність працівників і забезпечують зниження відтоку кадрів у періоди нестабільності. Компанії, які інвестують у розвиток свого персоналу, показують кращі результати навіть в умовах кризових змін.

Практичний досвід також доводить важливість антикризових комунікацій для збереження довіри серед інвесторів та партнерів. Підприємства, які дотримуються принципів прозорості в інформуванні, успішно зберігають репутацію та оперативно коригують стратегії залежно від змін зовнішнього середовища. Це наочно підтверджується прикладами компаній, які діють у регіонах, охоплених активними конфліктами.

Адаптація підходів до специфіки локального середовища, з урахуванням правових, економічних та політичних відмінностей, сприяє поліпшенню результативності антикризових заходів і забезпеченню стійкості операцій на різних ринках. Практична цінність результатів виражається у створенні комплексної методології управління ризиками для транснаціональних компаній [15]. Ця методологія поєднує фінансові, операційні, людські та інформаційні аспекти, що дозволяє забезпечити прогнозованість, адаптацію до змін та мінімізацію негативного впливу війни на бізнес.

Отримані результати демонструють наукову новизну дослідження завдяки інтеграції

теоретичних моделей антикризового менеджменту з реальними кейсами управління бізнесом в умовах конфлікту. Висновки дослідження можуть бути основою для розробки стратегій підвищення економічної стійкості транснаціональних корпорацій та надання рекомендацій менеджменту.

Висновки. Антикризовий менеджмент виступає потужним механізмом забезпечення економічної стійкості міжнародного бізнесу в умовах війни та глобальних потрясінь. Результати дослідження свідчать, що впровадження всебічних антикризових стратегій, які інтегрують фінансові, операційні, кадрові та інформаційні ресурси, допомагає компаніям пристосуватись до змін, мінімізувати ризики та утримувати конкурентні переваги.

Проведений аналіз кейсів транснаціональних корпорацій показав, що ключовими факторами економічної стійкості є оперативність прийняття рішень, цифровізація робочих процесів, розвиток партнерських мереж та адаптивна корпоративна культура. Застосування антикризових індикаторів разом з ключовими показниками ефективності покращує передбачуваність бізнес-процесів та забезпечує можливість швидкого коригування стратегій. Наукова значущість роботи полягає у комплексному поєднанні теоретичних концепцій антикризового менеджменту з практичними прикладами ведення бізнесу у період збройних конфліктів, що дає змогу створити інтегровану методику управління ризиками.

Практичний вклад дослідження базується на розробці рекомендацій для управлінців міжнародних компаній щодо оптимізації економічної стійкості та підвищення гнучкості їхніх бізнес-моделей. Отримані висновки вказують на необхідність системного підходу до антикризового менеджменту, що охоплює стратегічне планування, ризик-менеджмент, розвиток людського капіталу та побудову ефективних комунікацій. Цей підхід дає змогу підтримувати стабільність організацій навіть у критичних умовах геополітичної напруженості чи військових дій.

Подальші дослідження можуть акцентувати увагу на розробці спеціалізованих цифрових платформ для антикризового управління, моделюванні інноваційних сценаріїв кризових ситуацій та адаптуванні міжнародних методик до унікальних особливостей локальних ринків. Це сприятиме ще більш ефективному забезпеченню економічної стійкості корпоративного сектора у нестабільному глобальному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шаранов Р. Антикризисні стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. URL: <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/766> (дата звернення: 23.10.2025).
2. Бірбіренко С., Орлов В., Мокруха Н. Антикризисне управління як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах пандемії Covid-19. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/940> (дата звернення: 23.10.2025).
3. Циганенко Г., Трухан О. Антикризисний менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах. *ResearchGate*. URL: https://www.researchgate.net/publication/381455349_antikrizovij_menedzment_ak_klucovij_instrument_zabezpecenna_stijkosti_biznesu_v_sucasnih_umovah (дата звернення: 23.10.2025).
4. Палей Д. Антикризисне управління як ключовий елемент забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/15.pdf (дата звернення: 23.10.2025).
5. Суржиков І. Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Вісник МДУ*. URL: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/economics/article/download/334/329> (дата звернення: 23.10.2025).
6. Антикризисне управління бізнесом / А. Ковальов та ін. *Репозитарій ОНЕУ*. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/98f92651-8f79-4378-9fa7-33a7ac539a66/content> (дата звернення: 23.10.2025).
7. Стратегічний менеджмент. Антикризисне управління / О. Кібік та ін. *Репозитарій Національного університету «Одеська юридична академія»*. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a5570e2a-844e-420b-85e0-d02649cb7d69/content> (дата звернення: 23.10.2025).
8. Шуміло О., Заїка О., Чаладзе Р. Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-426_432.pdf (дата звернення: 23.10.2025).
9. Амосов О., Діденко Н., Лебедєва К. Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті організаційних змін. *Економіка та держава*. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2015/8.pdf (дата звернення: 23.10.2025).
10. Дзидзигурі О., Доценко Т. Соціальні фактори впливу на систему антикризового менеджменту в умовах післявоєнної відбудови країни: бібліометричний аналіз. *Сталий розвиток економіки*. URL: <https://www.economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1287/1241> (дата звернення: 23.10.2025).
11. Гіржева О., Нагаєв В., Солопун Н. Антикризисний менеджмент: формування програми промислового підприємства в умовах сучасних комунікацій. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/317357> (дата звернення: 23.10.2025).
12. Троць І. Антикризисний менеджмент як ефективний інструмент попередження банкрутства підприємства. *Бібліотека Університету «КРОК»*. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/trots_0030.pdf (дата звернення: 23.10.2025).
13. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/277870> (дата звернення: 23.10.2025).
14. Рябоволик Т., Андрощук І. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в умовах індустрії 5.0. *Економічний простір*. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1443> (дата звернення: 23.10.2025).
15. Лебедєва Н. Антикризисний менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. *Репозитарій Національного університету «Одеська юридична академія»*. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c0c59382-5495-4ac3-a5f5-cf41ae880e07/content> (дата звернення: 23.10.2025).

REFERENCES:

1. Sharanov, R. (2025). Anti-crisis business management strategies in wartime conditions. *Entrepreneurship and Innovation*. Available at: <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/766> (accessed October 23, 2025).
2. Birbirenko, S., Orlov, V., & Mokrukha, N. (2025). Anti-crisis management as a tool for ensuring enterprise economic resilience during the Covid-19 pandemic. *Economics and Society*. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/940> (accessed October 23, 2025).
3. Tsyhanenko, H., & Trukhan, O. (2025). Anti-crisis management as a key tool for business resilience. *ResearchGate*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/381455349> (accessed October 23, 2025).

4. Paley, D. (2025). Anti-crisis management as an element of SME resilience. *Scientific Notes of Vernadsky TNU. Economics and Management Series*. Available at: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/...](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/) (accessed October 23, 2025).
5. Surzhykov, I. (2025). Proactive crisis management: Integrated strategies for sustainable enterprise development. *MDU Bulletin*. Available at: [https://visnyk.mu.edu.ua/...](https://visnyk.mu.edu.ua/) (accessed October 23, 2025).
6. Kovalov, A., et al. (2025). Anti-crisis business management. Repository of ONEU. Available at: [https://dspace.oneu.edu.ua/...](https://dspace.oneu.edu.ua/) (accessed October 23, 2025).
7. Kibik, O., et al. (2025). Strategic management: Anti-crisis governance. *Repository of Odessa Law Academy*. Available at: [https://dspace.onua.edu.ua/...](https://dspace.onua.edu.ua/) (accessed October 23, 2025).
8. Shumylo, O., Zaika, O., & Chaladze, R. (2024). Anti-crisis management under modern challenges. *Business Inform*. Available at: [https://www.business-inform.net/...](https://www.business-inform.net/) (accessed October 23, 2025).
9. Amosov, O., Didenko, N., & Lebedieva, K. (2015). Development of an anti-crisis management mechanism. *Economy and State*. Available at: [http://www.economy.in.ua/...](http://www.economy.in.ua/) (accessed October 23, 2025).
10. Dzydzyhuri, O., & Dotsenko, T. (2025). Social factors influencing anti-crisis management in the post-war recovery period. *Sustainable Development of the Economy*. Available at: [https://www.economdevelopment.in.ua/...](https://www.economdevelopment.in.ua/) (accessed October 23, 2025).
11. Hirzheva, O., Nahaiev, V., & Solopun, N. (2025). Anti-crisis management: Industrial enterprise program. *Problems and Prospects of Entrepreneurship Development*. Available at: [http://ppb.khadi.kharkov.ua/...](http://ppb.khadi.kharkov.ua/) (accessed October 23, 2025).
12. Trots, I. (2025). Anti-crisis management as a tool for preventing bankruptcy. *KROK University Library*. Available at: [https://library.krok.edu.ua/...](https://library.krok.edu.ua/) (accessed October 23, 2025).
13. Sharapov, V. (2025). Formation of the concept of anti-crisis management in wartime conditions. *Humanities Studies*. Available at: [http://humstudies.com.ua/...](http://humstudies.com.ua/) (accessed October 23, 2025).
14. Riabovolyk, T., & Androshchuk, I. (2025). Modern anti-crisis management technology in Industry 5.0. *Economic Space*. Available at: [https://prostir.pdaba.dp.ua/...](https://prostir.pdaba.dp.ua/) (accessed October 23, 2025).
15. Lebedieva, N. (2025). Anti-crisis management marketing as a business development strategy. *Repository of Odessa Law Academy*. Available at: [https://dspace.onua.edu.ua/...](https://dspace.onua.edu.ua/) (accessed October 23, 2025).