

УДК 005.334:658

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-153-161

ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ БІЗНЕС-СТРУКТУРАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сергій Пузирьов

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, м. Київ, Україна, e-mail: puzyrov_s@ukr.net, <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=Qk1kaEIAAAAJ>

INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES ANTI-CRISIS MANAGEMENT TOOLS IN MARTIAL LAW CONDITIONS

Serhii Puzyrov

PhD Student, State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling, Kyiv, Ukraine, e-mail: puzyrov_s@ukr.net, <https://scholar.google.com.ua/citations?hl=uk&user=Qk1kaEIAAAAJ>

Анотація. У статті розглянуто актуальні інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами в умовах воєнного стану в Україні. Встановлено, що в умовах воєнного стану, який супроводжується дестабілізацією економічного середовища, масовим знищенням інфраструктури, руйнуванням логістичних ланцюгів і загрозами для персоналу, інтегровані структури-бізнесу змушені оперативно адаптувати свої управлінські стратегії до нових реальностей. Увагу зосереджено на необхідності створення комплексної системи антикризового управління, що поєднує організаційні, фінансові, правові, стратегічні та цифрові інструменти. На основі проведеного аналізу було визначено основні загрози та особливості для інтегрованих бізнес-структур, виокремлено ключові принципи (гнучкість, адаптивність, мобільність, проактивність, прозорість), функції (діагностична, стабілізаційна, адаптивна, відновлювальна) та завдання антикризового управління. Особливу увагу приділено ролі інтегрованих бізнес-структур як стійких систем, здатних акумулювати ресурси для подолання кризи. Запропоновано авторську типологізацію інструментів з механізмами їх практичного застосування в умовах воєнного стану: релокація виробництва, створення кризових штабів, впровадження IT-рішень, реструктуризація фінансів. Узагальнено, що ефективне антикризове управління є ключем до збереження життєздатності бізнесу та економічної безпеки держави. Результати дослідження можуть бути використані як підприємствами, так і державними органами для формування стратегій стабілізації та відновлення економіки у післявоєнний період.

Ключові слова: антикризове управління, інтегровані бізнес-структури, воєнний стан, інструменти управління, адаптивність, стратегічне реагування, економічна безпека, трансформація.

Формул: 0, рис.: 2, табл.: 2, бібл.: 15

Abstract. The article explores relevant tools of anti-crisis management for integrated business structures under martial law conditions in Ukraine. In the context of war, which is accompanied by economic destabilization, large-scale infrastructure destruction, disrupted logistics chains, and threats to personnel, integrated business structures are forced to rapidly adapt their management strategies to a new reality. The focus is placed on the need to establish a comprehensive anti-crisis management system that combines organizational, financial, legal, strategic, and digital tools. Based on the conducted analysis, key threats and specific features for integrated business entities were identified, as well as the main principles (flexibility, adaptability, mobility, proactivity, transparency), functions (diagnostic, stabilizing, adaptive, and recovery), and tasks of anti-crisis management. Particular attention is paid to the role of integrated business structures as resilient systems capable of accumulating resources to overcome crises. The author proposes a typology of tools with mechanisms for their practical application under martial law, such as relocation of production, establishment of crisis response units, implementation of IT solutions, and financial restructuring. It is concluded that effective anti-crisis management is key to maintaining business viability and ensuring the economic security of the state. The results of the research can be applied by both enterprises and governmental bodies in developing strategies for economic stabilization and post-war recovery.

Keywords: anti-crisis management, integrated business structures, martial law, management tools, adaptability, strategic response, economic security, transformation.

Formulas: 0, fig.: 2, tabl.: 2, bibl.: 15

Постановка проблеми. Воєнний стан, запроваджений в Україні внаслідок

повномасштабної військової агресії РФ, спричинив безпрецедентні виклики для національної економіки, різко загостривши ризики банкрутств, втрати економічного потенціалу, порушення виробничих процесів і ланцюгів постачання. Особливо гостро ці виклики проявилися для інтегрованих бізнес-структур, діяльність яких має системоутворююче значення для економічної стабільності держави.

В умовах воєнної кризи традиційні інструменти управління та класичні моделі управління виявилися недостатньо ефективними, адже вони не були розраховані на роботу компаній в умовах воєнного стану, руйнування інфраструктури, логістичних колапсів та гуманітарних викликів. Таким чином, в умовах зростання невизначеності та загроз, недостатньо дослідженими залишаються питання оперативного та стратегічного реагування компаній на кризові явища, механізми їх адаптації, вибору оптимального інструментарію для забезпечення життєздатності та подальшого розвитку в кризовий і післякризовий періоди.

Актуалізація дослідження обумовлена необхідністю створення комплексної методологічної та практичної бази, яка дозволить інтегрованим бізнес-структурам ефективно долати кризові ситуації, забезпечуючи стійкість бізнесу, збереження виробничо-економічного потенціалу та можливість подальшого розвитку в умовах тривалої військової та повоєнної невизначеності. Вирішення означеної проблеми набуває стратегічного значення не лише для компаній, але й для національної економіки України загалом, оскільки від ефективності антикризового управління бізнес-структурами залежить забезпечення економічної безпеки та майбутнього відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження інструментарію антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами знаходиться в наукових інтересах багатьох вчених-економістів, так науковці (Ареф'єва, & Дерігін, 2021)

визначають особливості концептуального підходу до сучасного антикризового управління бізнес-процесами акцентуючи увагу на трансформаційні зміни в сучасній економіці. Дослідники проаналізували адаптаційну управлінську модель з використанням стратегічного аналізу та запропонували механізм адаптивного управління бізнес-середовища.

Науковці (Ватченко, & Шаранов, 2022) визначили особливості та унікальність антикризового управління підприємствами в умовах війни, де приділили значну увагу підходам до побудови систем оперативного реагування та безпеці працівників. Інструменти антикризового управління розглядалися у працях науковців (Галюк, & Кісь, 2020), які довели ефективність їх імплементації у сфері логістичного управління бізнес-процесами.

Вчені (Гарафонова, Бабіч, & Возний, 2023) наголошують на функціональному значенні антикризового управління у бізнес-одинацях, де досліджують структурну модель реалізації інструментів управління в умовах невизначеності. Інші науковці (Жукова, Басанець, & Плікус, 2021) розглядають антикризове управління як домінуючий елемент в контексті забезпечення фінансової безпеки бізнес-структур. Дослідники запропонували підходи щодо виявлення перешкод фінансовій стабільності бізнес-одинаць та запропонували системи заходів щодо їх нейтралізації.

Наступна група вчених (Щейкін, Олійник, Сотніков, Пілюгін, & Лявінець, 2022) вивчали механізм управління бізнес-процесами під впливом антикризових домінант, де було запропоновано інтегрувати стратегічно-тактичні складові ефективного управління задля досягнення стабільності в умовах кризи.

Науковці (Коненко, 2023; Король, & Стефанишин, 2025) дослідили мету, завдання, напрями та цифрові інструменти антикризового управління в період воєнного стану, запропонували сучасні підходи до трансформації антикризових

практик. Проте й досі залишаються такими, що потребують подальших наукових доробок – дослідження у сфері визначення головних інструментів антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами, особливо в умовах воєнного стану в Україні.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в дослідженні особливостей функціонування інтегрованих бізнес-структур в умовах воєнного стану та обґрунтуванні комплексу інструментів антикризового управління, здатних забезпечити стійкість, адаптацію та подальший розвиток таких структур у період воєнних загроз і післякризового відновлення.

Методична основа статті ґрунтується на комплексному дослідницькому підході, що поєднує аналіз наукових джерел, систематизацію практичного досвіду українських інтегрованих бізнес-структур під час воєнного стану, а також застосуванні аналітичних, порівняльних і структурно-логічних методів. Теоретичні положення підтверджуються прикладними підходами до управління кризою в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна в Україні створила безпрецедентно складні умови для економіки та бізнесу. Воєнні дії стали потужним деструктивним чинником для економічної системи держави, адже призвели до масового руйнування логістичних ланцюгів, виробничих потужностей та інфраструктурних об'єктів (Карачина, Сметанюк & Крепкий, 2025). Багато компаній були вимушені скоротити обсяги діяльності або взагалі зупинили роботу, що спричинило падіння ВВП, зростання безробіття і бідності та розбалансування фінансово-економічного потенціалу країни. За таких умов пріоритетною стає підтримка діяльності інтегрованих бізнес-структур у кризових умовах, де кожен економічний суб'єкт

господарювання має орієнтуватися на забезпечення безперервності виробничих процесів у воєнний час. Забезпечення безперервного функціонування інтегрованих бізнес-структур, збереження рівня зайнятості населення та підтримка макроекономічної стабільності у воєнний період набувають загальнонаціонального значення, виходячи за межі інтересів окремих компаній. Відповідно, виникає необхідність впровадження ефективного антикризового управління, здатного адаптувати інтегровані бізнес-структури до умов невизначеності і підвищеної турбулентності.

На сьогодні, під час повномасштабної війни в Україні, дослідження інструментів антикризового менеджменту у великих інтегрованих бізнес-структурах є своєчасним і важливим, що визначає здатність протистояння кризовим явищам та збереження стійкості, їх власного виживання, продовольчої, енергетичної та економічної безпеки України в цілому.

Антикризове управління в умовах воєнного стану – це система заходів та рішень, спрямованих на збереження життєдіяльності компаній і мінімізацію втрат під час війни, де головним завданням залишається оперативне прийняття рішень, з метою досягнення максимальних результатів із мінімальними додатковими зусиллями та негативними наслідками (Карачина, Сметанюк & Крепкий, 2025).

Функціонування інтегрованих бізнес-структур під час воєнного стану полягає у:

- швидкому прийнятті топ-менеджментом ефективних рішень;
- ефективній внутрішній координації, де великі компанії можуть домовлятися про альтернативні логістичні шляхи, отримувати підтримку держави та резерви для покриття короткострокових збитків (Галюк, & Кісь, 2020).

Інтегровані бізнес-структури – це великі підприємницькі об'єднання, що колаборують різні компанії або їх підрозділи у спільних ланцюгах створення

вартості. Для збереження своєї діяльності інтегровані бізнес-структури повинні максимально оперативного перелаштувати свою діяльність, враховуючи такі аспекти (рис. 1). З огляду на це, в умовах воєнного стану інтегровані бізнес-структури характеризуються підвищеною

самодостатністю, гнучкістю та соціальною відповідальністю. Інтегровані бізнес-структури виступають фундаментом економіки, демонструючи стійкість та довгострокову орієнтацію на сталий розвиток навіть під час воєнного стану (Король, & Стефанишин, 2025).



Рис. 1. Загрози та особливості функціонування інтегрованих бізнес-структур в умовах воєнного стану

Джерело: визначено автором

Антикризове управління в умовах воєнного стану означає забезпечення безперервної роботи бізнес-одниць, а з часом – їх адаптацію та поступове відновлення ефективної діяльності (Черкасов, 2014). Головним принципом тут виступає оперативність та швидкість реагування на будь-які нестабільності та

загрози (Карачина, Сметанюк & Крепкий, 2025). До інших ключових принципів антикризового управління в умовах воєнного стану віднесено такі (табл. 1). Таким чином, ефективне антикризове управління ґрунтується на низці принципів, що визначають підходи до прийняття рішень у турбулентному середовищі (Побережна, 2021).

Ключові принципи антикризового управління в умовах воєнного стану в Україні

Принципи	Значення
Безпека персоналу та ресурсів компанії	Збереження життя працівників і захист критичних активів стоять на першому місці, тому українські компанії заздалегідь готують плани евакуації персоналу та убезпечення стратегічних ресурсів у більш безпечніші місця.
Гнучкість	Управлінські рішення повинні ухвалюватися з урахуванням швидких змін обставин, тому компанії мають бути готові коригувати свої плани, структуру та процеси. Гнучкість проявляється у можливості перебудови бізнес-процесів, зміні асортименту, переміщенні ресурсів залежно від ситуації. Рішення мають базуватися на принципах гнучкості і адаптивності управління.
Адаптивність	Принцип адаптивності означає готовність змінювати стратегію, структуру компанії, канали збуту, логістику відповідно до актуальних викликів воєнного стану.
Мобільність	Управлінські рішення у воєнний час ґрунтуються на принципі високої мобільності: персонал, обладнання, запаси можуть бути переміщені до безпечніших регіонів або на ділянки бізнесу, які критично потребують підтримки. Мобільність також включає швидку реструктуризацію управлінських команд (створення мобільних кризових штабів, бригад аварійного реагування і т.д.).
Проактивність і превентивність	Принцип проактивності означає завчасне виявлення слабких місць і загроз та вжиття заходів для запобігання кризі. У воєнний час це реалізується через системи раннього попередження, моніторинг безпекової ситуації, стрес-тестування планів.
Виваженість та мінімізація ризиків	Принцип виваженості означає, що рішення повинні прийматися з аналізом ризиків, щоб уникати авантюрних кроків. Керівництво компанії має шукати оптимальний баланс між швидкістю та ефективністю. Кожен крок оцінюється з позиції: чи буде досягнута мета з мінімальними можливими втратами ресурсів і мінімізацією негативних наслідків.
Нестандартність мислення	Принцип креативності (нестандартності) означає, що керівництво має шукати нетривіальні рішення проблем. Ефективне антикризове управління у таких умовах потребує нестандартного мислення та інноваційних підходів. Наприклад, розробка нових продуктів під потреби воєнного часу, використання ІТ-рішень для завдань, які раніше виконувалися вручну, залучення співробітників до генерації ідей тощо.
Прозорість та комунікація	Внутрішня комунікація з персоналом та відкрита інформаційна політика із зовнішніми стейкхолдерами сприяють довірі та координованості дій. Під час воєнних дій керівники компанії регулярно інформують колектив про плани та стан справ, що знижує панічні настрої. Така прозорість та залучення команди до спільної мети стає принципом, який підсилює стійкість компанії.

Джерело: запропоновано автором на основі (Карачина, Сметанюк & Крепкий, 2025), (Король, & Стефанишин, 2025), (<https://www.deloitte.com/ce/en/services/consulting-risk/perspectives/lessons-from-ukraine-on-building-business-resilience-during-wartime.html>, 2025).

Дотримання зазначених принципів створює основу для успішного антикризового управління, що забезпечить необхідні умови, в межах яких реалізуються конкретні функції та інструменти антикризового управління (Карачина, Сметанюк & Крепкий, 2025). Також, антикризове управління в умовах воєнного стану має на меті забезпечення адаптації бізнесу до надзвичайних обставин з мінімальними втратами. Комплексна

система стратегічних і тактичних заходів спрямована на:

- оперативне реагування на кризові виклики;
- підтримання безперервності функціонування;
- збереження основних ресурсів (Ляшевська, 2024).

В даному контексті основними завданнями антикризового управління виступають (табл. 2).

Основні завдання антикризового управління в умовах воєнного стану

Завдання	Сутність
Оперативне реагування на загрози	В умовах стрімких змін та невизначеності зовнішнього середовища управління має забезпечити ухвалення рішень у мінімальні строки. Воєнний стан характеризується жорсткими часовими обмеженнями на реагування, тому одна з головних задач – налагодити систему швидкого сповіщення про небезпеки та прийняття негайних антикризових рішень.
Забезпечення безперервності діяльності	У період воєнного стану першочерговим завданням є підтримка роботи ключових бізнес-функцій, де антикризове управління має зосередитися на збереженні безперервного виробничого процесу, підтримці роботи критичної інфраструктури компанії та задоволенні базових потреб клієнтів.
Збереження ресурсів і потенціалу	Антикризове управління покликане мінімізувати втрати – як матеріальних ресурсів, так і кадрового потенціалу підприємства. Для цього потрібні заходи безпеки для працівників, евакуація чи релокація виробництв із небезпечних зон, створення резервів сировини, матеріалів, фінансів.
Стабілізація фінансово-економічного стану	Антикризове управління повинне знайти баланс між необхідністю оптимізувати кошти та інвестувати в життєво важливі напрями для відновлення діяльності, де головним пріоритетом є забезпечення платоспроможності, забезпечення ліквідності, оптимізація витрат та пошук джерел фінансової підтримки аби уникнути банкрутства.
Підготовка до відновлення і розвитку	Антикризове управління закладає основи для післякризового відновлення (плани відновлення бізнесу після стабілізації ситуації, збереження потенціалу для подальшого зростання та розвитку).

Джерело: узагальнено автором на основі (Карачина, Сметанюк & Крпкий, 2025; Король, & Стефанишин, 2025; Ляшевська, 2024).

Отже, основні завдання антикризового управління в умовах воєнного стану можна охарактеризувати як забезпечення виживання інтегрованих бізнес-структур в короткостроковому періоді та адаптація і розвиток в довгостроковій перспективі (Король, & Стефанишин, 2025). Для виконання цих завдань необхідне виконання наступних функцій:

– діагностично-превентивна функція – спрямована на визначення глибини проблем, ідентифікацію критичних зон ризику та розробку профілактичних заходів, щоб не допустити подальших деструктивних сценаріїв розвитку подій, що забезпечує проактивне реагування – запобігання кризі або підготовку до неї завчасно;

– захисно-стабілізаційна функція – спрямована на забезпечення комплексу заходів безпеки та стабілізації, шляхом

формування стратегічних запасів ресурсів, резервування каналів зв'язку і електроживлення, залучення державної підтримки для критично важливих підприємств;

– оперативно-адаптивна функція – забезпечує гнучке управління діяльністю у відповідь на зміну обставин. Реалізація адаптивної функції включає оперативне перепланування, а оперативна – допомагає керівникам середньої ланки отримувати більше автономії для швидкого вирішення локальних питань;

– координувально-комунікаційна функція – включає координацію та комунікацію, де внутрішня координація передбачає налагодження вертикальних і горизонтальних зв'язків між підрозділами, а зовнішня координація – комунікацію з місцевою владою щодо безпеки та інфраструктури. Комунікаційна складова

передбачає регулярне інформування стейкхолдерів про стан справ;

– відновлювально-розвивальна функція – полягає у підготовці компанії до повоєнного відновлення економіки. В сучасних реаліях це означає формування стратегій виходу з кризи. Відновлювальна функція реалізується, зокрема, через підготовку інвестиційних планів на післявоєнний період, участь у програмах

міжнародної допомоги, оцінку ринкових перспектив після війни.

Проаналізовані особливості, принципи, завдання та функції дають нам змогу визначити основні інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами, які є частиною комплексного механізму загального антикризового управління в умовах воєнного стану (рис. 2).



Рис. 2. Інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами в умовах воєнного стану

Джерело: запропоновано автором

Як висновок, можна стверджувати, що інструменти антикризового управління – це конкретні методи, заходи та рішення, які керівництво використовує для реалізації зазначених функцій і принципів. Залежно від галузі та конкретної ситуації, інтегровані бізнес-структури можуть застосовувати й інші спеціалізовані інструменти (у виробничому секторі – технічні інструменти; в сфері управління проектами – гнучкі методології, що

дозволяють швидко перебудовувати плани) особливістю цих інструментів є те, що вони діють не ізольовано, а комплексно в межах єдиної антикризової стратегії бізнес-структур (Коненко, 2023; Гарафонова, Бабіч, & Возний, 2023).

Висновки. В підсумку було системно проаналізовано інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами в умовах воєнного стану, де було обґрунтовано їх значущість

для забезпечення стійкості національної економіки України у період глибоких соціально-економічних потрясінь. Було акцентовано увагу на тому, що умови воєнного стану створили виклики, які виходять за межі звичайної економічної кризи, та вимагають адаптації існуючих управлінських підходів до нової реальності. У результаті дослідження було виокремлено основні загрози для інтегрованих бізнес-структур, визначено особливості їх функціонування в умовах воєнного стану, сформульовано ключові принципи, функції та завдання антикризового управління.

Запропоновано авторську типологію інструментів антикризового управління, деталізованих на організаційні, фінансові, правові, стратегічні та цифрові, із чітким описом прикладних механізмів їх реалізації. Доведено, що ефективність управлінських рішень в умовах воєнного стану залежить від здатності компаній до гнучкого реагування, стратегічного

планування, залучення партнерств і технологічної адаптації. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що комплексний підхід до антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами, із врахуванням специфіки воєнного часу, є ключовим чинником збереження виробничо-економічного потенціалу країни.

Дослідження має як практичне, так і наукове значення, оскільки формує базис для подальших досліджень у сфері підвищення стійкості національного бізнесу, що може бути використано для формування державної політики підтримки стратегічних підприємств в умовах тривалих кризових викликів.

Подальші дослідження ґрунтуються на ідеї комплексного підходу, що об'єднує організаційні, фінансові, стратегічні, правові та цифрові інструменти в єдину інтегровану систему антикризового управління, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Література:

1. Агропромхолдинг «Астарта» (2025). <https://www.agronom.com.ua/agropromholding-astarta-zmitsnyuye-pozytsiyi-pid-chas-vijny>
2. Ареф'єва, О., & Дерігін, О. (2021). Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 12(24). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-04).
3. Ватченко, Б., & Шаранов, Р. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.
4. Галюк, І. Б., & Кісь, Г. Р. (2020). Оптимізація бізнес-діяльності шляхом застосування антикризових інструментів у логістичному управлінні підприємствами. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*, 31(70), 4(1), 89-93. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-16>.
5. Гарафонова, О. І., Бабіч, О. О., & Возний, Д. С. (2023). Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*, (4), 37-52. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>.
6. Жукова, Т., Басанець, І. & Плікус, І. (2021). Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. *Вісник Сумського державного університету*, 1, 58-67. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.1-7>.
7. Іщейкін, Т. Є., Олійник, А. С., Сотніков, В. С., Пілюгін, А. В., & Лявінець, М. М. (2022). Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*, 21, 52-59. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.21.52>.
8. Карачина, Н., Сметанюк, О., & Крепкий, П. (2025). Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*, 200, 179-183. <https://doi.org/10.30838/EP.200.179-183>.
9. Коненко, В. В. (2023). Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*, 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.16>.
10. Король, В. С., & Стефанишин, Л. С. (2025). Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*, 44, 338-346. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15403109>.
11. Ляшевська, О. І. (2024). Удосконалення механізму державного антикризового управління в Україні в умовах воєнного стану. *Вісник Національного університету цивільного захисту*

України. Серія: Державне управління, 1, 159-165.
<https://doi.org/10.52363/2414-5866-2024-1-19>.

12. Побережна, З. М. (2021). Концептуальні засади адаптивного та антикризового управління бізнес-моделлю авіапідприємства. *Економіка та держава*, 11, 98-105. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.11.98>.

13. Савків, У. С., Лещук, Г. В., & Сидор, Г. В. (2024). Державне управління соціально-економічною стабільністю країни та особливості застосування антикризових заходів в умовах воєнного часу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*,

1(20), 403-410.
<https://doi.org/10.15330/apred.1.20.403-410>.

14. Хмиз, М., Павленчик, Н., Павленчик, А., & Терлецька, В. (2023). Роль та особливості моніторингу в антикризовому управлінні бізнес-структурою. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*, 7, 74-81.
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-7-9007>.

15. Черкасов, В. А. (2014) Сутність, зміст та особливості антикризового управління бізнес-потоками підприємств. *Агросвіт*, 19, 63-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2014_19_12.