

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-11>

УДК 005.334:005.931.1

Лелик Любов Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9400-543X>

Магас Наталія Василівна

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4496-9262>

Дядченко Володимир

здобувач (другого) магістерського рівня вищої освіти,
Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1917-7825>

Liubov Lelyk, Nataliia Mahas, Volodymyr Diadchenko

The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company

“Higher education institution

“The Interregional Academy of Personnel Management”

**ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ
В УМОВАХ СИСТЕМНИХ КРИЗ ТА НЕБЕЗПЕК****BUSINESS MANAGEMENT INSTRUMENTS
UNDER SYSTEMIC CRISES AND RISKS**

Анотація. У статті систематизовано інструменти управління бізнесом в умовах системних криз та воєнного стану. Виявлено обмеженість класичних антикризових підходів щодо специфічних загроз: руйнування інфраструктури, енергетичного терору та міграції капіталу. Обґрунтовано перехід до моделі динамічної життєстійкості підприємства. Запропоновано три-рівневу систему інструментарію: 1) екстремальна фінансова стабілізація; 2) адаптивна диверсифікація; 3) стратегічна резильєнтність. Доведено, що синергія цих інструментів забезпечує безперервність бізнес-процесів у середовищі радикальної невизначеності. Практична значущість полягає у можливості використання моделі для збереження операційної стійкості та потенціалу повного відновлення вітчизняних підприємств.

Ключові слова: управління бізнесом, системні кризи, антикризові інструменти, воєнний стан, життєстійкість підприємства, адаптивна диверсифікація, цифрова трансформація.

Summary. The article explores and systematizes modern business management tools in the context of systemic crises and existential threats arising under martial law. The study provides a comprehensive analysis of classical anti-crisis management approaches, identifying their fundamental limitations within the framework of the full-scale war in Ukraine. Traditional models, primarily focused on cyclical economic fluctuations, prove insufficient against non-linear threats such as the physical destruction of critical infrastructure, energy terror, and the massive migration of human capital. Consequently, the author substantiates a paradigm shift from static, reactive management to a model of dynamic business resilience. The core of the research is a proposed comprehensive system of management tools, structured into three distinct hierarchical levels. The first level focuses on extreme financial stabilization, introducing mechanisms for hyper-liquid reserve formation and mandatory relocation audits of assets to ensure physical survival and liquidity in volatile markets. The second level is built upon adaptive diversification tools—conglomerate, geographic, and digital—which are reinterpreted not as growth drivers, but as mechanisms for strategic protection and loss minimization. This includes the decentralization of production facilities and the total migration of business processes to secure cloud environments to mitigate infrastructural risks. The third level

encompasses strategic resilience tools, specifically scenario-based OKR (Objectives and Key Results) management and specialized programs for the socio-psychological adaptation of personnel to maintain the integrity of human capital during prolonged crises. The study proves that the synergy of these tools allows business entities to form unique strategic advantages, ensuring the continuity of business processes in an environment of radical uncertainty. It is determined that effectiveness under war conditions depends on the management's ability to dynamically revise strategic goals and operatively maneuver resources. The practical significance of the results lies in the ability of domestic enterprises to utilize this toolkit to maintain operational activity, preserve market positions, and secure the necessary potential for post-war reconstruction and long-term modernization within the global economic space.

Keywords: business management, systemic crises, anti-crisis tools, martial law, business resilience, adaptive diversification, digital transformation.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни в Україні характер системних криз набув екзистенційного значення для вітчизняного підприємництва. Сучасні загрози та небезпеки – від прямого знищення активів до повної втрати ринків збуту – вимагають від менеджменту не просто адаптації, а радикального оновлення інструментарію управління. Проблема полягає в тому, що більшість класичних антикризових методів розраховані на прогнозовані циклічні коливання, тоді як умови воєнного стану формують середовище «максимальної небезпеки». За таких обставин виникає гостра необхідність у систематизації та впровадженні специфічних інструментів управління (цифровізація, релокація, гнучкі системи безпеки), які здатні забезпечити безперервність бізнес-процесів та збереження потенціалу розвитку в умовах критичної дестабілізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні засади антикризового управління бізнесом в умовах економічної нестабільності закладені у фундаментальних працях таких вчених, як П. Друкер [1], І. Бланк [7] та Ю. Гудзь [8]. Питання забезпечення фінансової безпеки, стабілізації діяльності підприємств та нейтралізації ризиків у періоди системних криз висвітлені у роботах О. Ареф'євої [11], Т. Васильціва, В. Гейця, М. Єрмошенка, Г. Козаченка, С. Шкарлета та А. Штангрета [10].

Особливості трансформації систем управління та адаптації бізнесу до умов воєнного стану досліджували Б. Ватченко та Р. Шаранов [2], а аналізу прикладних антикризових інструментів присвячені напрацювання В. Рубана [3]. Важливість впровадження інноваційних підходів, зокрема цифрових технологій та стратегічного маневрування ресурсами для підтримання життєстійкості підприємств, підкреслюють у своїх дослідженнях Н. Магас, Є. Парфенюк та О. Рішняк [9].

Разом з тим, більшість наявних напрацювань фокусуються на подоланні наслідків циклічних економічних криз або локальних фінансових труднощів. Проте, реалії повномасштабної війни в Україні, що супроводжуються безпрецедентним рівнем невизначеності, фізичним руйнуванням активів та енергетичним терором, вимагають переосмислення існуючого інструментарію. Сьогодні залишається недостатньо вивченим питання

формування цілісної системи прикладних інструментів, яка б дозволяла бізнесу поєднувати оперативну реакцію на безпекові загрози з механізмами цифрової трансформації та гнучкого стратегічного управління для забезпечення безперервного функціонування бізнесу в умовах воєнного стану.

Метою статті є дослідження та систематизація сучасних інструментів управління бізнесом в умовах системних криз, а також обґрунтування адаптивних механізмів забезпечення стійкості та життєздатності вітчизняних підприємств в умовах воєнних загроз та небезпек.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умови системних криз та небезпек в яких функціонує вітчизняний бізнес потребують не просто адаптації та удосконалення існуючих інструментів управління, а перегляду світогляду забезпечення стійкості та ефективності бізнесу в умовах воєнних ризиків. Так, суб'єктам господарювання доводиться впроваджувати інструменти управління бізнесом, які базуються на принципах невизначеності та по-іншому формувати систему прийняття рішень.

П. Друкер [1] у своїх дослідженнях організації діяльності бізнесу, наголошував на тому, що суб'єкти господарювання повинні бути гнучкими до змін, швидко адаптуватися до них нових умов функціонування для забезпечення сталого успіху.

В умовах воєнного стану в країні управління бізнесом вимагає гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на стратегічні та поточні зміни зовнішнього середовища. При цьому, варто зауважити, що ефективність такого управління значною мірою залежить від здатності підприємства обирати, адаптувати та застосовувати відповідні інструменти залежно від специфіки внутрішніх і зовнішніх умов його функціонування.

Б. Ватченко та Р. Шаранов [2], під антикризовим управлінням підприємством в умовах війни розглядають цілісну систему заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ у діяльності підприємства, підкреслюючи важливість адаптації традиційних інструментів до специфіки воєнного часу та розробки нових підходів до управління в кризових ситуаціях. Цілком погоджуючись із твердженням, що антикризове управління має бути спрямоване на попередження та подолання кризових

явищ, вважаємо за необхідне акцентувати увагу на безпековому аспекті. В умовах воєнного стану ця система має бути інтегрована з механізмами захисту фізичних, інформаційних та кадрових ресурсів, оскільки подолання криз неможливе без нейтралізації прямих загроз існуванню бізнесу.

Вагомий внесок у систематизацію прикладного інструментарію зробив В.М. Рубан, який, аналізуючи функції антикризового менеджменту, запропонував класифікацію інструментів за їх функціональним призначенням [3]. Такий підхід дозволяє структурувати заходи реагування за напрямками (фінансові, маркетингові, кадрові тощо), що суттєво підвищує ефективність їх застосування у практичній діяльності. Проте, в умовах системної кризи, спричиненої воєнним станом, дана класифікація потребує розширення через включення специфічних інструментів безпекового та релокаційного характеру.

Відтак, зазначимо, що систематизація та адаптація інструментів антикризового управління бізнесом набуває особливого значення в умовах воєнних загроз та небезпек, а механізми забезпечення стійкості та безперервного функціонування суб'єктів господарювання впливають на стабільність їх фінансових результатів (отримання прибутку).

За даними Світового банку, економіка України демонструє надзвичайну життєстійкість, проте темпи її зростання сповільнилися до рівня близько 2% у 2025 році через тривалі бойові дії, масштабні руйнування енергетичної інфраструктури та гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили. Соціальна ситуація залишається напруженою, рівень бідності зріс до 37%, а державний борг перевищив 94% ВВП, що обумовлює критичну

залежність країни від обсягів та ритмічності міжнародної фінансової допомоги [5]. Загальні потреби на відбудову та повоєнне відновлення вже оцінюються у понад 486 млрд. доларів, при цьому головними ризиками для бізнесу залишаються енергетичний терор, логістичні обмеження та демографічна криза, що вимагає від підприємств впровадження гнучких інструментів управління для збереження операційної діяльності [4].

Крім того, Міжнародний валютний фонд прогнозує зростання державного боргу України до 110% від ВВП, що значно перевищує психологічну межу 100% [6]. Таким чином, критичний рівень державного боргу та масштабні потреби у відновленні створюють безпрецедентний тиск на приватний сектор, змушуючи підприємства шукати нестандартні управлінські рішення. Ефективність застосування антикризових інструментів за таких умов стає головним чинником, що визначає здатність бізнесу не лише адаптуватися до поточних небезпек, а й зберегти потенціал для участі у майбутній повоєнній відбудові країни.

На наш погляд, інструменти управління бізнесом в умовах системних криз та небезпек – це сукупність адаптивних методів, технологій та управлінських рішень, що спрямовані на оперативну нейтралізацію екзистенційних загроз, збереження критичних ресурсів (фінансових, людських, інтелектуальних) та забезпечення безперервності бізнес-процесів у середовищі радикальної невизначеності.

Досліджуючи у науковій літературі інструменти управління бізнесом, то варто виділити класифікацію яку запропонував І. Бланк [7], який їх поділяє на такі групи табл. 1.

Таблиця 1 – Систематизація інструментів антикризового управління підприємством за етапами реагування (класичний аспект)

Група інструментів	Зміст та конкретні заходи
1. Попереджувальні інструменти (превентивні)	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження системи раннього попередження про кризові явища • Постійний моніторинг показників зовнішнього та внутрішнього середовища • Глибокий аналіз фінансових ризиків та розробка систем їх нівелювання
2. Стратегічні інструменти (коригувальні)	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка комплексного стратегічного плану виходу з кризового стану • Формування сценаріїв стратегічного розвитку в умовах невизначеності • Реалізація програм довгострокової адаптації бізнес-моделі до нових умов • Диверсифікація діяльності • Злиття, поглинання або стратегічні альянси
3. Тактичні інструменти	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативне скорочення некритичних витрат та закриття збиткових напрямів • Жорстке управління грошовими потоками • Коригування цінової політики та активізація роботи з дебіторською заборгованістю
4. Фінансові інструменти	<ul style="list-style-type: none"> • Реструктуризація наявної заборгованості перед кредиторами • Оптимізація кредитного портфеля та зниження вартості обслуговування боргів • Пошук альтернативних джерел фінансування (гранти, інвестиції, державні програми)
5. Кадрові інструменти	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимізація чисельності та структури персоналу • Впровадження систем мотивації до продуктивності в екстремальних умовах • Організація програм перепідготовки, психологічної адаптації та підтримки ментального здоров'я

Джерело: складено на основі [7]

Аналіз класичної класифікації інструментів антикризового управління, запропонованої І. Бланком, свідчить про її високу ефективність у період циклічних економічних коливань, проте вона не повною мірою враховує специфічні небезпеки, з якими зіткнулися суб'єкти господарювання в Україні внаслідок повномасштабної війни. Зокрема, традиційний фінансово-орієнтований підхід науковця не охоплює такі критичні чинники, як фізичне руйнування виробничих активів, повна деструкція логістичних ланцюгів, енергетичні загрози та масовий відтік трудових ресурсів. У сучасних українських реаліях антикризовий інструментарій має виходити за межі лише фінансової стабілізації, інтегруючи в себе механізми безпекового менеджменту, фізичного захисту ресурсів та цифрової стійкості, що не було передбачено у межах традиційних управлінських концепцій.

У контексті забезпечення довгострокової стійкості підприємства особливої ваги набуває підхід Ю. Гудзя [8], який систематизує інструменти управління за їхнім впливом на стратегічну стабільність безперервного функціонування. Автор виділяє п'ять ключових етапів, кожен з яких потребує специфічного інструментарію:

– інструменти аналізу зовнішнього середовища (PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, Модель 5 сил Портера);

– інструменти аналізу внутрішнього середовища (аналіз тенденцій, ціннісний ланцюг);

– інструменти формування стратегії (матриця БКГ, матриця Ансоффа, стратегія «блакитного океану»);

– інструменти імплементації стратегії (ключові показники ефективності, Balanced Scorecard, Objectives and Key Results);

– інструменти оцінки та контролю стратегії (Gap-аналіз, моніторинг трейдів, бенчмаркінг).

Відтак, об'єднуючи класифікації І. Бланка [7], Ю. Гудзя [8] та враховуючи специфіку воєнного часу, ми приходимо до висновку, що ефективне управління бізнесом сьогодні можливе лише за умови гібридного використання інструментів. Якщо фінансові інструменти І. Бланка забезпечують виживання «сьогодні», то стратегічний інструментарій Ю. Гудзя створює фундамент для «завтра». Зауважимо, що основна відмінність сучасної практики управління в Україні полягає в тому, що ці стратегічні інструменти мають застосовуватися не раз на рік, а перебувати в режимі постійного динамічного перегляду, де Gap-аналіз проводиться щомісяця, а SWOT-матриця оновлюється після кожної суттєвої зміни безпекової ситуації.

Досліджуючи сучасний інструментарій управління бізнесом, ми цілком поділяємо наукову позицію авторів [9], які розглядають диверсифікацію як фундаментальний інноваційний напрям забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах системних криз.

Науковці виокремлюють особливість диверсифікації як інструменту управління бізнесом, який дозволяє знизити залежність підприємства від одного виду чи напряму діяльності, запобігаючи великим фінансовим втратам під час кризи у певній сфері. Крім того, наголошують, що диверсифікація надає менеджменту переваги у швидкому перенаправленні матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів у більш прибуткові та безпечні напрямки діяльності.

Таким чином, проаналізувавши наявні теоретико-методологічні підходи та враховуючи сучасні виклики, пропонуємо комплексну систему інструментів управління бізнесом, адаптовану до екстремальних реалій системних криз. В основі нашої пропозиції лежить перехід від статичного менеджменту до моделі динамічної життєстійкості, що базується на синергії фінансової дисципліни, стратегічної мобільності та широкої диверсифікації діяльності (рис. 1).

Згідно рис. 1. першим рівнем цієї системи є інструменти екстремальної фінансової стабілізації, які передбачають впровадження механізмів гіперліквідності через формування автономних фондів для забезпечення розрахунків у періоди енергетичної нестабільності чи перебоїв у роботі банківської системи. Наголосимо, що важливою складовою є проведення релокаційного аудиту активів, який дозволяє заздалегідь оцінити мобільність потужностей для їхнього оперативного переміщення у безпечні локації. Також критичним стає інструмент маневрування залученим капіталом із використанням програм державної підтримки як базового ресурсу для підтримання оборотних коштів.

Другим блоком виступають інструменти адаптивної диверсифікації, які в умовах кризи трансформуються з методів розвитку у механізми захисту. Пропонуємо використовувати конгломератну диверсифікацію для проникнення у нові, життєво важливі ніші (енергозабезпечення, логістика), що дозволяє компенсувати втрати від основного бізнесу за рахунок успіхів у нових напрямках. Географічна децентралізація об'єктів та цифрова диверсифікація через перехід на хмарні рішення забезпечують фізичну безпеку бізнес-процесів і незалежність операційної діяльності від локальних руйнувань інфраструктури.

Третій рівень охоплює стратегічно-резильєнтні інструменти, орієнтовані на збереження керівності та людського капіталу. Пропонуємо, замість традиційного довгострокового планування доцільно впроваджувати сценарне управління, де стратегічні цілі коригуються короткими циклами залежно від змін у зовнішньому середовищі. Даний рівень доповнюється інструментами соціально-психологічної адаптації та мультифункціонального навчання персоналу, що дозволяє підприємству зберігати критично важливі кадри як головний фактор майбутнього відновлення.

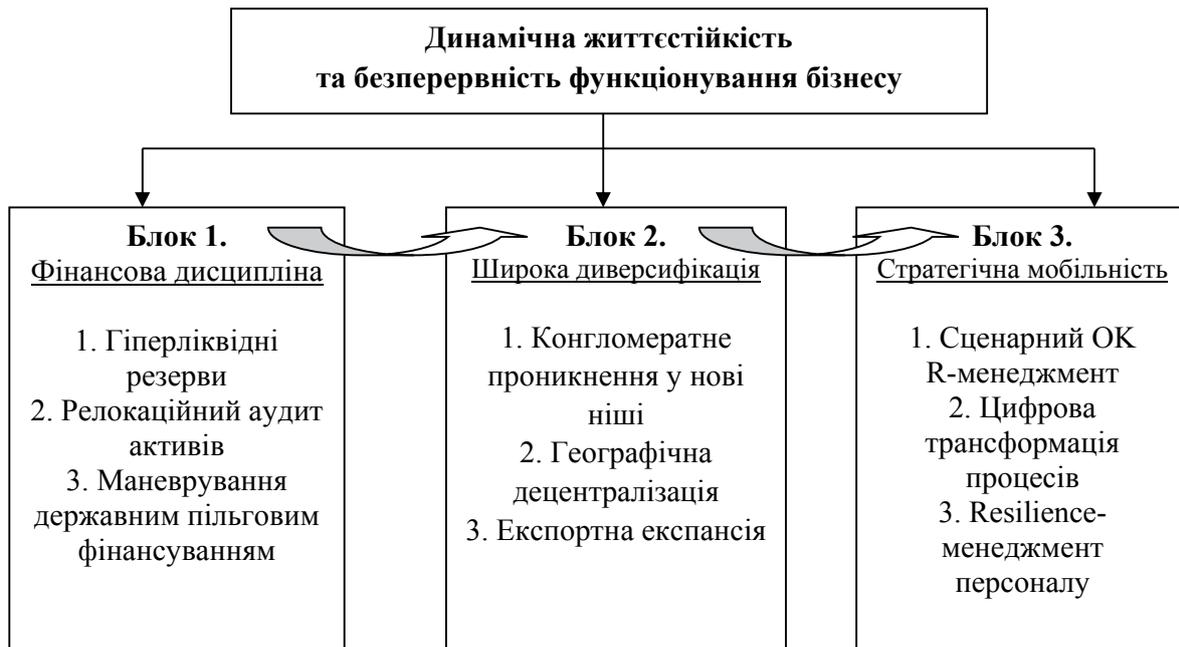


Рисунок 1 – Комплексна система інструментів управління бізнесом в умовах системних криз та небезпек

Джерело: авторська розробка

Висновок. Отже, запропонований комплекс інструментів дозволяє сформувати додаткові стратегічні переваги, роблячи бізнес менш вразливим до ризиків у певній галузі чи регіоні. Маневрування ресурсами, цифрова трансформація та диверсифікація ризиків створюють надійний фундамент для безперервного функціонування суб'єктів господарювання навіть у найбільш критичних умовах. Перехід від класичних антикризових методів до моделі динамічної життєстійкості дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до фізичних загроз та енергетичного терору, а й перетворювати цифровізацію та релокацію на інструменти стратегічного захисту, що забезпечують збереження операційного контролю в умовах радикальної невизначеності.

Відтак, ефективність управління в умовах воєнного стану безпосередньо залежить від синергії фінансової дисципліни та збереження людського капіталу як ключового ресурсу майбутнього відновлення. Впровадження запропонованої трирівневої системи інструментів – від екстремальної стабілізації до сценарного управління – дозволяє менеджменту оперативного маневрувати активами та адаптувати бізнес-модель до вимог воєнного часу. Такий підхід гарантує не лише виживання підприємства в поточному періоді, а й закладає міцний плацдарм для участі у повоєнній відбудові, перетворюючи кризовий досвід на фундамент для майбутньої модернізації та підвищення глобальної конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Drucker P.F. The Practice of Management. N. Y. : Harper & Brothers, 1954. 404 p.
2. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
3. Рубан В.М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 109–114.
4. Оцінка потреб України у відновленні та реконструкції. *Світовий банк*. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
5. Світовий банк. Україна. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine>
6. Державний борг та гарантований державою борг. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>
7. Бланк І.О. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ: Ніка-Центр, 2006. 672 с.
8. Гудзь Ю.Ф., Майстренко Ю.В. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. *Економіка та управління*. Вип. 4. 2024. С. 22–28. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/4_6_095f469844.pdf

9. Магас Н.В., Парфенюк Є.І., Рішняк О.Р. Диверсифікація як напрям забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах системних криз та прискореної цифрової трансформації. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2025. Т. 30. Вип. 3(105). С. 32–36.
10. Васильців Т.Г., Магас Н.В., Ленартович О.П. Управління інноваційним розвитком ринку електронних платежів в умовах цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. (2 (17)), С. 257–261. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-42>
11. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. No. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

References:

1. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers. 404 p.
2. Vatchenko, B. S., & Sharanov, R. S. (2022). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of the enterprise in war conditions]. *Ekonomichniy prostir – Economic Scope*, no. 182, pp. 38–43. (in Ukrainian)
3. Ruban, V. M. (2015). Antykryzovi instrumenty ta osnovni funktsii antykryzovoho menedzhmentu [Anti-crisis tools and main functions of anti-crisis management]. *Halytskyi ekonomichniy visnyk – Galician Economic Journal*, vol. 48, no. 1, pp. 109–114. (in Ukrainian)
4. The World Bank. (2024). Otsinka potreb Ukrainy u vidnovlenni ta rekonstruktsii [Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment]. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
5. The World Bank. Ukraina [Ukraine]. Available at: <https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine>
6. Ministry of Finance of Ukraine. Derzhavnyi borh ta harantovanyi derzhavoiu borh [State debt and state-guaranteed debt]. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>
7. Blank, I. O. (2006). *Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis financial management of the enterprise]*. Kyiv: Nika-Tsentr. (in Ukrainian)
8. Hudz, Yu. F., & Maistrenko, Yu. V. (2024). Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia onlain-biznesom [Modern tools for strategic management of online business]. *Ekonomika ta upravlinnia – Economics and Management*, is. 4, pp. 22–28. Available at: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/4_6_095f469844.pdf
9. Mahas, N. V., Parfeniuk, Ye. I., & Rishniak, O. R. (2025). Dyversyfikatsiia yak napriam zabezpechennia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva v umovakh systemnykh kryz ta pryskorenoi tsyfrovoi transformatsii [Diversification as a direction for ensuring the strategic development of an enterprise in conditions of systemic crises and accelerated digital transformation]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu imeni I. I. Mechnykova. Seriiia «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Odessa National University named after I. I. Mechnikov. Series "Economics"*, vol. 30, is. 3(105), pp. 32–36. (in Ukrainian)
10. Vasylytsiv, T. H., Mahas, N. V., & Lenartovych, O. P. (2025). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom rynku elektronnykh platezhiv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Management of innovative development of the electronic payments market in the digital economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, is. 2(17), pp. 257–261. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-42> (in Ukrainian)
11. Arefeva, O., Piletska, S., & Listrova, M. (2022). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykryzovoho upravlinnia [Formation of the enterprise's competitive strategy in the system of anti-crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 16.01.2026

Дата прийняття статті: 02.02.2026

Дата публікації статті: 18.02.2026