

JEL: D81, M10, M21

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-5>

Оксана Олександрівна КАРПЕНКО,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного адміністрування,

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0003-2943-1982](https://orcid.org/0000-0003-2943-1982)

Марія-Анастасія Віталіївна ТУРОВЕЦЬ,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальності 073 «Менеджмент»,

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0009-0001-6690-4921](https://orcid.org/0009-0001-6690-4921)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ ВОЄННОГО ЧАСУ

Стаття присвячена дослідженню особливостей управління підприємством в умовах кризи воєнного часу. Управління підприємством в умовах кризи вимагає проактивного підходу, гнучкості, а також здатності оперативного реагувати на зміни. Адаптивне управління є важливим інструментом для виживання і розвитку підприємств. Воно потребує гнучкого підходу до управління; інвестицій в інновації та цифровізацію; підтримки персоналу та партнерів; постійного моніторингу зовнішнього середовища. Успіх залежить від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін, виявляти нові можливості і зберігати стійкість у складних умовах. Антикризове управління – це система заходів, спрямованих на подолання кризових ситуацій, мінімізацію їх впливу та відновлення стабільності організації. Антикризове управління вимагає від підприємств стратегічного підходу, швидкого реагування та вирішення проблем у момент їх виникнення. Антисипативне управління є ключовим елементом забезпечення стійкості підприємства. Воно дозволяє не лише уникнути серйозних втрат, а й закласти основу для подальшого розвитку в посткризовий період. Визначено, що розробка комплексного підходу до управління на основі інтеграції інструментів антикризового, адаптивного та антисипативного управління, є основою забезпечення стійкості та розвитку організацій в умовах кризи воєнного часу.

Ключові слова: управління, підприємство, криза воєнного часу, адаптивне управління, антикризове управління, антисипативне управління.

Oksana KARPENKO,

Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management, Marketing and Public
Administration,
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University»

Mariia-Anastasiia TUROVETS,

Student of the second (master's) level of higher education,
specialty 073 «Management»,
Higher education institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University»

PECULIARITIES OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WARTIME CRISIS

The article is devoted to the study of the peculiarities of enterprise management in wartime crisis. Managing an enterprise in a crisis requires a proactive approach, flexibility, and the ability to respond quickly to changes. Adaptive management is an important tool for the survival and development of enterprises. It requires a flexible approach to management; investment in innovation and digitalization; support for staff and partners; and constant monitoring of the external environment. Success depends on the ability of the enterprise to quickly adapt to changes, identify new opportunities and remain resilient in difficult conditions. Crisis management is a system of measures aimed at overcoming crisis situations, minimizing their impact and restoring the stability of the organization. Crisis management requires companies to take a strategic approach, respond quickly and solve problems as they arise. Anti-sympathetic management is a key element of ensuring the sustainability of the enterprise. It allows not only to avoid serious losses but also to lay the foundation for further development in the post-crisis period. It is determined that the development of an integrated approach to management based on the integration of anti-crisis, adaptive and anti-sympathetic management tools is the basis for ensuring the sustainability and development of organizations in a wartime crisis.

Keywords: management, enterprise, wartime crisis, adaptive management, crisis management, antisymphathetic management.

Постановка проблеми. Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високою динамікою, невизначеністю та непередбачуваністю. Це змушує управлінців розробляти системи управління, здатні реагувати на кризові ситуації, адаптуватися до змін і передбачати майбутні виклики.

Криза – це період значних змін та випробувань для підприємств, який супроводжується загрозами стабільності, зниженням доходів, порушенням бізнес-процесів та необхідністю прийняття складних рішень. Управління в умовах кризи має свої особливості, які полягають у необхідності швидкої адаптації, оптимізації ресурсів та пошуку нових можливостей для забезпечення стійкості організації.

Криза воєнного часу ставить перед підприємствами безпрецедентні виклики. Дестабілізація економіки, руйнування інфраструктури, зниження купівельної спроможності населення та ризику для працівників суттєво ускладнюють умови ведення бізнесу. Ефективне управління в таких обставинах вимагає адаптації стратегій, гнучкості у прийнятті рішень і впровадження антикризових заходів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретично-методичних засад управління підприємством в умовах кризи подано у працях багатьох українських та закордонних науковців [1 – 2; 12; 19 – 20]. Проблеми реалізації адаптивного управління знайшли відображення в наукових працях [4 – 8; 18]. У роботах науковців [9 – 11; 13; 15] розглянуто поняття, формування, функції, структуру антикризового управління. Роботи науковців [3; 14; 16 – 17] присвячені особливостям впровадження та реалізації антисипативного управління на підприємствах різних галузей економіки. Проте, тематика комплексного використання інструментів антисипативного, антикризового та адаптивного видів управління підприємством в умовах кризи воєнного часу, на наш погляд, залишається ще недостатньо дослідженою.

Метою дослідження є визначення особливостей управління підприємством в умовах кризи та обґрунтування доцільності застосування комплексного підходу з використанням інструментів адаптивного, антикризового та антисипативного видів управління в умовах кризи воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. Управління підприємством в умовах кризи – це сукупність дій, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризи та забезпечення функціонування підприємства. Воно містить моніторинг ситуації, розробку антикризових заходів, їх реалізацію та аналіз результатів.

У літературі виділяють два основні підходи до визначення кризи: позитивний, за яким криза є об'єктивним процесом, притаманним кожному життєвому циклу, та негативний, за яким криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства [1].

Криза – це певний період у загальному циклі фінансово-господарської діяльності підприємства, який може призвести до негативних результатів діяльності: від зменшення рівня прибутку (в кращому випадку) до банкрутства та ліквідації господарства (при найгіршому сценарії) [2]. Особливості управління підприємством в умовах кризи наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Особливості управління підприємством в умовах кризи

Особливості	Характеристика
1. Швидкість прийняття рішень	У кризових умовах необхідно оперативно ухвалювати рішення для запобігання подальшим втратам та стабілізації діяльності.
2. Фокус на ключові напрямки	Підприємства повинні зосередитися на найважливіших аспектах діяльності, які забезпечують основний дохід або критичні функції.
3. Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко змінювати стратегії, процеси та підходи до управління є ключовим фактором виживання в умовах кризи.
4. Командний підхід	Підтримка колективу, активне залучення працівників до процесу прийняття рішень та забезпечення їхньої мотивації є важливими складовими успішного антикризового управління.
5. Ризик-менеджмент	Управління ризиками стає пріоритетом, включаючи ідентифікацію загроз, оцінку їхнього впливу та розробку планів мінімізації.

Джерело: авторська розробка

За метою та характером взаємодії із середовищем функціонування можна виокремити такі види управління підприємства: адаптивне, антикризове та антисипативне [3]. Підходи до визначення сутності різних видів управління підприємством наведено у табл. 2.

Таблиця 2. Підходи до визначення сутності різних видів управління підприємством

Автор, джерело	Види управління підприємством та їх трактування
Адаптивне управління	
Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. [4]	система, яка в порівнянні з усвідомленням того, що склалося, більш ефективно та адекватно реагує на зміни в інституційному та виробничому середовищі та завершується ухваленням ефективних управлінських рішень
Тімінський О.Г. [5]	сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю керуючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища
Наливайко Т.Л. [6]	діяльність керуючої системи стосовно керованої системи щодо пристосування, зміни параметрів, складових і самої системи загалом на основі її властивостей, здатностей і характеристик з метою забезпечення її сталого розвитку через досягнення цілей
Пахота Н.В. [7]	окремий вид управління, а саме гнучке, інноваційне управління підприємством, яке здатне пристосуватися до нової ситуації, наприклад в період виходу підприємства з кризи або при впровадженні інновацій, або в разі здійснення організаційних змін за допомогою нових інструментів і методів управління
Мясников В.О. [8]	сукупність принципів, інструментів і технологій продукування і реалізації управлінських рішень шляхом трансформації діяльності, підвищення гнучкості і пристосовності, що забезпечить досягнення високого рівня фінансової привабливості та конкурентоспроможності
Антикризове управління	
Гой В.В., Васильєв О.В. [9]	управління, яке передбачає своєчасну, прискорену та дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища з метою мінімізації ймовірності виникнення кризи або зниження негативних її наслідків у разі настання, а також використання її факторів для подальшого розвитку підприємства та недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання

Закінчення таблиці 2

Автор, джерело	Види управління підприємством та їх трактування
Докуніна К.І. [10]	система заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства.
Онсіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. [11]	попереджуваче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів
Дж. Банді та інші [12]	процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам
Шатайло О.А. [13]	система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал
Антисипативне управління	
Богоніколос Н.Д. [14]	формування комплексу управлінських рішень щодо ефективного та раціонального функціонування підприємства в умовах дії зовнішніх і внутрішніх загроз.
Коваленко О.В. [15]	Процес побудови бажаного майбутнього, важливим елементом якого є застосування сценарного планування.
Руденський Р.А. [16]	раннє розпізнавання загроз середовища функціонування та розроблення випереджувальних управлінських дій щодо їхньої локалізації. підприємства
Ешлі В.С., Моррісон Д.Л. [17]	визначення нових можливостей, уникнення потенційних небезпек, а також трансформацію загроз у можливості.
Адамів М.Є. [3]	дієвий спосіб забезпечення ефективної та безперервної діяльності підприємства в умовах високої невизначеності середовища функціонування.

Джерело: складено на основі зазначених джерел

Результати наукових розвідок вказують на те, що адаптивне, антикризове та антисипативне управління мають різні цілі, обробку та способи акумуляції інформації. «Так, антикризове управління базується на таких відомостях, які містять конкретну інформацію про стан подій і процесів у середовищі функціонування, що вже відбуваються

або незабаром виникнуть, з метою розробки заходів для подолання кризових явищ. Антисипативне управління виокремлює з середовища функціонування найперші сигнали, що містять у собі нечітку, невизначену інформацію про перспективні явища з метою їхньої подальшої обробки, на основі чого формує стійку та передбачувану взаємодію об'єкта із зовнішнім та внутрішнім оточенням. На протипагу іншим видам управління, адаптивне управління збирає та накопичує такі інформаційні дані про трансформації середовища функціонування, на основі яких можна здійснити адекватну зміну параметрів, структури та властивостей об'єкта управління» [18]

Війна є екстремальним чинником, що суттєво впливає на діяльність підприємств, економіку країни та суспільство в цілому. В умовах військових дій підприємства стикаються з численними викликами, включаючи втрату ресурсів, порушення логістичних ланцюгів, скорочення попиту, ризики фізичної безпеки працівників і активів. Криза на підприємстві, спричинена війною, не є традиційною кризою, з якою підприємства часто стикаються [19]. Військові конфлікти створюють унікальні виклики для підприємств, що вимагають швидкого реагування, адаптації до нових реалій та здатності передбачати можливі сценарії розвитку подій.

Відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві наведено в табл. 3.

Таблиця 3. Порівняння традиційної кризи із кризою воєнного часу

Параметри	Традиційна криза	Криза воєнного часу
Масштаб	Локальна	Системна
Швидкість поширення	Локалізовано після виявлення причин виникнення	Глобальна ланцюгова реакція
Тривалість	Короткострокова	Довгострокова
Зовнішнє узгодження	У мирний час тільки за необхідністю	Погоджені дії з представниками державних органів та військової адміністрації
Фізична небезпека	Відсутня	Наявна
Доступність інфраструктури	Доступність основної інфраструктури (електроенергія, зв'язок, транспорт)	Обмежений доступ, особливо у фронтових і прифронтових регіонах

Джерело: складено на основі [19; 20]

Основні особливості управління підприємством в умовах кризи воєнного часу:

1. Пріоритет безпеки працівників та активів (розробка планів евакуації, забезпечення працівників засобами безпеки; захист матеріальних активів, зокрема через переміщення виробничих потужностей у більш безпечні регіони; використання систем моніторингу для оцінки ризиків).

2. Гнучкість операційних процесів (розробка кількох сценаріїв діяльності залежно від розвитку ситуації; диверсифікація ланцюгів постачання для зменшення залежності від конкретних партнерів чи регіонів; аутсорсинг або зміщення фокусу на стратегічно важливі напрями діяльності).

3. Фінансовий менеджмент та пошук ресурсів (оптимізація витрат та перерозподіл ресурсів для критично важливих процесів; впровадження інструментів фінансового планування для зниження ризиків; активна співпраця з міжнародними організаціями та донорами для залучення фінансування).

4. Цифровізація та інновації (інтеграція цифрових технологій для забезпечення безперервності операцій; використання віддалених робочих платформ для збереження функціональності команди; впровадження інноваційних рішень для адаптації до змін).

5. Антикризова комунікація (постійна та прозора комунікація з працівниками, партнерами, клієнтами та громадськістю; формування довіри до підприємства через відповідальність та соціальну підтримку; моніторинг інформаційного простору для швидкого реагування на ризики).

6. Роль соціальної відповідальності (залучення до гуманітарних ініціатив; забезпечення працівників соціальною підтримкою, навіть в умовах скорочення операцій; інтеграція принципів сталого розвитку навіть під час кризи).

Антикризове, адаптивне та антисипативне управління в умовах кризи воєнного часу тісно взаємопов'язані й доповнюють одне одного. Кожен із цих підходів відповідає за різні аспекти управління підприємством у кризових умовах, утворюючи єдину систему.

- Антикризове управління як первинна реакція на війну.

Війна часто провокує раптові кризи: фізичне руйнування виробничих потужностей, втрата ключових ринків чи проблеми з логістикою. В таких умовах антикризові заходи стають першим етапом, який дозволяє стабілізувати ситуацію. Наприклад: організація екстреної

релокації бізнесу у безпечні регіони; забезпечення резервів матеріальних та фінансових ресурсів; встановлення кризових протоколів взаємодії з персоналом.

- Адаптивне управління для інтеграції змін.

Коли криза стабілізована, адаптивне управління забезпечує перебудову підприємства під нові реалії. Умови війни часто вимагають оперативного впровадження таких рішень, як: розширення діяльності на нові, менш постраждалі ринки; впровадження дистанційної роботи для персоналу; перехід на виробництво продукції, яка відповідає потребам воєнного часу (наприклад, товарів оборонного значення). Прикладом успішного адаптивного управління є підприємства, які швидко переорієнтувалися на виготовлення військової амуніції або гуманітарної допомоги.

- Антисипативне управління для стратегічного прогнозування.

Ефективна адаптація створює передумови для розробки превентивних стратегій. Антисипативне управління дозволяє підприємствам передбачати: можливість нових хвиль ескалації та їх вплив на економіку; зміни в геополітичній ситуації та ринковій кон'юктурі; ризики післявоєнного відновлення, такі як висока конкуренція чи дефіцит ресурсів. Наприклад, підприємства, які інвестували в автоматизацію та енергоефективність під час війни, створили базу для конкурентних переваг у післявоєнний період.

Приклади синергії в управлінні підприємствами під час війни:

1. Енергетичний сектор України. В умовах постійних атак на енергетичну інфраструктуру підприємства застосовують антикризове управління для швидкого відновлення об'єктів. Адаптивні заходи включають підключення мобільних генераторів і впровадження відновлюваних джерел енергії. Антисипативні стратегії передбачають розвиток мікро-гридів та децентралізованих систем енергопостачання.

2. Агропромисловий комплекс. У відповідь на логістичні проблеми підприємства налагоджували нові маршрути експорту, адаптувалися до блокади портів, переорієнтували виробництво на внутрішній ринок. Одночасно антисипативні стратегії допомогли прогнозувати можливі кліматичні ризики та залучити інноваційні технології для підвищення врожайності.

Висновки та пропозиції. В умовах війни, коли економічна система знаходиться під постійним тиском, управлінські рішення повинні базуватися на трьох ключових підходах: антикризовому, адаптивному та антисипативному управлінні. Їх ефективна інтеграція є

основою для збереження життєздатності підприємств, забезпечення їх стійкості та закладення основ для післявоєнного відновлення.

Адаптивне управління дозволяє підприємствам швидко перебудуватися з урахуванням таких змін, як релокація, перехід на нові ринки або диверсифікація продукції тощо. Гнучкість і здатність до трансформації є критично важливими в умовах воєнних дій.

Антикризове управління спрямоване на оперативне подолання таких критичних ситуацій, як порушення ланцюгів постачання, втрата персоналу, знищення інфраструктури або раптове падіння попиту. Основна мета – зменшення негативного впливу кризи та забезпечення стабільності.

Антисипативне управління орієнтоване на прогнозування майбутніх викликів, які можуть виникнути внаслідок війни, як економічні санкції, зміна політичної ситуації або зміни в законодавстві. Превентивні заходи, засновані на аналітичних даних і моделюванні, допомагають мінімізувати ризики.

Приклади успішного управління в умовах кризи воєнного часу: релокація бізнесу (українські компанії, які перемістили виробництво у західні регіони країни); гуманітарна підтримка (бізнеси, які сприяли забезпеченню ЗСУ та громадян); підтримка працівників (IT-компанії, що забезпечили працівників стабільними виплатами та умовами для віддаленої роботи) тощо.

Комплексний підхід, який передбачає інтеграцію таких управлінських підходів, як антикризове управління, що забезпечує оперативне реагування на гострі проблеми, адаптивне управління, що створює основу для гнучкості й перебудови, та антисипативне управління, що дозволяє передбачати майбутні виклики та планувати стійкий розвиток, є ключем до виживання та процвітання підприємств навіть у найскладніших умовах. Завдяки узгодженій роботі цих управлінських систем у рамках комплексного підходу підприємства можуть не лише зберегти свою діяльність під час війни, але й створити основу для стійкого розвитку в мирний час після нашої перемоги.

© Карпенко О.О., Туровець А-М. В., 2024

ЛІТЕРАТУРА

1. Ткаченко А. М., Калюжна Ю. В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 122 – 126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєв_2013_1%282%29_27.

2. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.

3. Адамів М. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2010. №3(28). С. 112 – 121.

4. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 435 – 440.

5. Тімінський О. Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 27. С. 122 – 133.

6. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 95 – 102.

7. Пахота Н. В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. № 6. С. 82 – 85.

8. Мясников В. О. Адаптивне управління інноваційним потенціалом машинобудівних підприємств: дис. ... кандидата економ. наук: 08.00.04. Харків. 2018. 285 с.

9. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf.

10. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113 – 116.

11. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства* : зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137 – 145.

12. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661 – 1692.

13. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217 – 226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>.

14. Богоніколас Н. Д. Моделі антисипативного управління у фінансовій діяльності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання»; Харк. нац. екон. ун-т. Харків, 2005. 18 с.

15. Коваленко О. В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Збірник наукових

праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ». 2009. № 5. С. 99 – 106.

16. Руденський Р. А. Моделювання процесів антисипативного управління економічною безпекою: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання»; Донецький нац. ун-т. Донецьк, 2002. 16 с.

17. William C. Ashley, James L. Morrison Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*, September/October 1997. № 31(5). Pp. 47 – 50.

18. Прямухіна Н.В., Мокрій О.Г. Теоретичні засади адаптивного управління у аграрній сфері регіону. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуал. питання науки і практики*. 2019. № 6. С. 7 – 18.

19. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182, С. 38 – 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-51>.

20. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70 – 71. С. 75–82.

REFERENCES

1. Tkachenko A. M., Kaliuzhna Yu. V. Kryza: sutnist, klasyfikatsiia ta prychny vynyknennia. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. 2013. Vyp. 1(2). Pp. 122 – 126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaiev_2013_1%282%29_27.

2. Odnosheva O., Minkovska A., Savanchuk T. Antykryzove upravlinnia yak element udoskonalennia systemy ekonomichnoi bezpeky v suchasnykh umovakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.

3. Adamiv M. Sutnist ta rol antysypatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvakh. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2010. №3(28). Pp. 112 – 121.

4. Piletska S. T., Korytko T. Yu. Systema adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho zovnishnoho seredovyscha. *Biznes Inform*. 2018. № 12. Pp. 435 – 440.

5. Timynskyi O. H. Tekhnolohii adaptivnoho upravlinnia yak mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti orhanizatsiino-upravlinskykh system. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2016. №27. Pp. 122 – 133.

6. Nalyvaiko T. L. Identyfikatsiia poniatino-katehorialnoho aparatu adaptivnoho upravlinnia. *Ekonomika ta derzhava*. 2019. № 9. Pp. 95 – 102.

7. Pakhota N. V. Mekhanizm adaptivnoho upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidpriemstva. *Intelekt KhKhl*. 2020. № 6. Pp. 82 – 85.

8. Miasnykov V. O. Adaptivne upravlinnia innovatsiinym potentsialom mashynobudivnykh pidpriemstv: dys. ... kandydata ekonom. nauk: 08.00.04. Kharkiv. 2018. 285 p.

9. Hoi V. V., Vasyliiev O. V. Antykrizove upravlinnia korporatyvnymy pidpriemstvamy: teoretychni aspekty. *Efektivna ekonomika*. 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf.

10. Dokunina K.I. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. Vyp. 36 (1). Pp. 113 – 116.

11. Onisiforova V. Yu., Sidelnikova V. K. Aktualni aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemstva* : zb. nauk. pr. 2020. № 2 (25). Pp. 137 – 145.

12. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). Pp. 1661 – 1692.

13. Shatailo O. A. Zmistovna kharakterystyka systemy antykrizovoho upravlinnia. *Biznes Inform*. 2019. №5. Pp. 217 – 226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>.

14. Bohonikolos N. D. Modeli antysypatyvnoho upravlinnia u finansovii diialnosti pidpriemstva : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk : spets. 08.03.02 «Ekonomiko-matematychni modeliuвання»; Khark. nats. ekon. un-t. Kharkiv, 2005. 18 s.

15. Kovalenko O. V. Sutnist, osoblyvosti ta deiaki problemy preventyvnoho antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. *Zbirnyk naukovykh prats. Tematychnyi vypusk : Tekhnichnyi prohres i efektyvnist vyrobnytstva*. Kharkiv: NTU «KhPI». 2009. № 5. Pp. 99 – 106.

16. Rudenskiy R. A. Modeliuвання protsesiv antysypatyvnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekon. nauk: spets. 08.03.02 «Ekonomiko-matematychni modeliuвання»; Donetskyy nats. un-t. Donetsk, 2002. 16 p.

17. William C. Ashley, James L. Morrison Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making. *The Futurist*, September/October 1997. № 31(5). Pp. 47 – 50.

18. Priamukhina N.V., Mokrii O.H. Teoretychni zasady adaptyvnoho upravlinnia u ahrarnii sferi rehionu. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktual. pytannia nauky i praktyky*. 2019. № 6. Pp. 7 – 18.

19. Vatchenko B.S., Sharanov R.S. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny. *Ekonomichnyi prostir*. 2022. №182, Pp. 38 – 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-51>.

20. Steshenko O. D., Masalyhina V. V. Antykrizove upravlinnia v umovakh pandemii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2020. № 70 – 71. Pp. 75 – 82.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА 10.12.24.

ОПУБЛІКОВАНА В АВТОРСЬКІЙ РЕДАКЦІЇ.