

УДК 658:005.5

Саврас І. З.,

i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,

Researcher ID: HGD-6495-2022,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

Томаневич Л. М.,

tomanevychl@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5771-3659,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

***Анотація.** У статті досліджуються актуальні проблеми, пов'язані з управлінням вітчизняними підприємствами в умовах війни. Метою написання статті є аналіз основних ризиків діяльності підприємств в умовах війни, визначення перспектив та особливостей застосування антикризових методів управління. У ході дослідження встановлено, що особливостями менеджменту в умовах війни є застосування ситуаційного підходу до прийняття управлінських рішень із урахуванням кардинальних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, території розташування та специфіки діяльності підприємств. Управління в умовах війни вимагає від менеджерів високого рівня професіоналізму, креативності та гнучкості для прийняття управлінських рішень із урахуванням воєнної специфіки. Виявлено, що активне використання менеджерами інструментів антикризового управління в період пандемії COVID-19 дало їм неоціненний досвід роботи та практику вирішення проблем у кризових умовах. Менеджери таких підприємств здатні швидше, нестандартно та виважено реагувати на виклики війни, майстерніше провадити процес управління. Доведено, що першочерговим завданням антикризового управління в умовах війни є збереження професійних кадрів, їх фізичних та психологічних якостей. Для запобігання втрати бізнесу через руйнування та знищення на територіях, де відбуваються активні бойові дії, правильним рішенням є релокація підприємств у більш безпечні регіони країни. Виявлено зростання під час війни корупційних ризиків підприємств, ризиків мародерства та розкрадання майна, особливо на підприємствах, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях. З'ясовано, що одним із інструментів для вирішення вищевказаних проблем є комплаєнс-контроль, який допомагає підприємствам дотримуватися норм законодавства, ділової етики, прозорості та відкритості бізнесу. Для відновлення бізнесу, подолання проблем та шкоди, завданих війною, підприємствам необхідна підтримка Уряду, що реалізується у вигляді різних урядових програм. Зроблено висновок, що в умовах війни доцільним є застосування ситуаційного підходу при прийнятті управлінських рішень, що дає можливість креативно та індивідуально підійти до вирішення кожної кризової ситуації зокрема, опираючись на знання, досвід та професійну інтуїцію менеджерів. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз та оцінку ефективності застосування окремих антикризових інструментів управління підприємством у повоєнний період.*

Ключові слова: антикризові методи управління, воєнні ризики, кадровий ризик, ризик втрати майна, корупційний ризик, комплаєнс-контроль, воєнне страхування.

Savras I. Z.,

i_savras@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3593-305X,

Researcher ID: HGD-6495-2022,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Tomanevych L.M.,

tomanevychl@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-5771-3659

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

PROBLEMS AND FEATURES OF APPLICATION OF ANTI-CRISIS METHODS OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES DURING THE WAR

Abstract. *The article investigates topical issues related to the management of domestic enterprises during the war. The purpose of the article is to analyze the main risks of enterprises in war conditions, to determine the prospects and features of the application of anti-crisis management methods. In the course of the study, it was determined that the features of management in war conditions are the application of a situational approach to managerial decision-making, taking into account drastic changes in the external and internal environment, the territory of location and the specifics of the enterprises' activities. Management in wartime requires a high level of professionalism, creativity and flexibility from managers to make managerial decisions taking into account military specifics. It was found that the active use of crisis management tools by managers during the pandemic COVID-19 gave them invaluable work experience and practice in solving problems in crisis conditions. Managers of such enterprises are able to respond to the challenges of war more quickly, unconventionally and prudently as well as to conduct the management process more skillfully. It is proved that the primary task of anti-crisis management in the conditions of war is the preservation of professional personnel, their physical and psychological qualities. To prevent the loss of business due to demolition and destruction in the territories where active hostilities are taking place, the correct solution is the relocation of enterprises to safer regions of the country. The growth of corruption risks of enterprises, risks of looting and theft of property, especially at enterprises located in the temporarily occupied territories, has been revealed during the war. It was found that one of the tools to solve the above problems is compliance control, which helps enterprises to comply with the law, business ethics, transparency and openness of business. To restore business, overcome the problems and damage caused by the war, enterprises need the support of the Government, which is implemented in the form of various government programs. It is concluded that in the conditions of war it is expedient to apply a situational approach in managerial decisions making, which makes it possible to creatively and individually approach the solution of each crisis situation in particular, based on the knowledge, experience and professional intuition of managers. Further research could be directed at analyzing and evaluating the effectiveness of the use of individual anti-crisis management tools in the post-war period.*

Keywords: anti-crisis management methods, military risks, personnel risk, risk of property loss, corruption risk, compliance control, military insurance.

JEL Classification: D21, M 11, M19, M29

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-17>

Постановка проблеми. Ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність залежить передусім від якості прийнятих управлінських рішень. Процес прийняття та реалізації більшості з них здійснюється в умовах невизначеності та мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище завжди створює для підприємства як можливості, так і загрози, проте в умовах війни співвідношення між можливостями та загрозами різко зростає в сторону останніх. Щоб пристосуватися до роботи в таких умовах, зберегти бізнес і професійні кадри, попит на які в повоєнний період буде лише зростати, менеджери повинні вміло використовувати антикризові інструменти управління, свої знання та досвід, професійну інтуїцію. Наявність актуальної, достовірної та своєчасної інформації про наявні небезпеки та загрози дає можливість глибшого усвідомлення ризику, прийняття ефективних управлінських рішень та здійснення комплексних заходів щодо управління цими ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблематики управління підприємствами в умовах кризи присвячені праці багатьох науковців, зокрема Ларіонової І. К. (теоретичні та

практичні засади антикризового управління) [6]; Пилецької С. Т. та Коритько Т. (особливості адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища) [10, с. 435-440]; Купчак М. Я., Сковрон І. А. та Садової О. В. (ефективна модель антикризового управління) [5]; Онісіфорової В. Ю. та Сідельнікова В. К. (актуальні аспекти антикризового управління підприємством) [9, с. 137-145]; групи науковців Інституту регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України (проблеми та особливості функціонування й розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах війни) [13] та інших вчених. Проте проблема антикризового управління підприємствами залишається відкритою для подальшого аналізу, оскільки кожна кризова ситуація є особливою і потребує індивідуального підходу до її вивчення та аналізу.

Постановка завдання. Метою написання статті є аналіз основних ризиків діяльності підприємств в умовах війни, визначення перспектив та особливостей застосування антикризових методів управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабна війна стала для вітчизняного

бізнесу другим серйозним випробовуванням після пандемії COVID-19. Особливо руйнівних наслідків зазнав бізнес у зоні бойових дій, що потребуватиме нових підходів, методів та інструментів управління для його відновлення.

Відсутність досвіду управління бізнесом в умовах війни вимагає від менеджерів високого рівня професіоналізму, креативності та гнучкості для прийняття управлінських рішень із урахуванням воєнної специфіки.

Підприємства, для яких у довоєнний час ризик-менеджмент був невід'ємним елементом системи управління, менеджери яких активно використовували інструменти антикризового управління для подолання проблем у період пандемії, отримали неоціненний досвід роботи та практику вирішення проблем у кризових умовах. Тому в нинішніх умовах такі менеджери здатні швидше, нестандартно та виважено реагувати на виклики війни, майстерніше провадити процес управління та перевести його на системний рівень, а працівники таких підприємств отримали знання та досвід роботи в дистанційному режимі, що дало можливість підприємствам продовжувати свою роботу у вже відомому режимі.

Для подолання кризових ситуацій необхідні перш за все злагоджена робота команди, ефективно організований комунікаційний процес, дотримання узгодженого сценарію, чітке бачення майбутнього підприємства. Так, на сьогодні однією з ІТ-платформ для управління інформацією та мінімізації ризиків, яка допомагає менеджерам отримати слушні пропозиції та підказки при прийнятті антикризових рішень, є LIGA 360, де можна отримати інформацію щодо змін у законодавстві, на ринку праці, перевірки контрагентів на предмет ризиків, моніторингу медіа-згадок та ін. [16].

Кожна загроза чи ризик в умовах війни є особливими, що вимагає застосування антикризовим менеджером індивідуального і досить часто нестандартного підходу до тієї чи іншої кризової ситуації. Особливістю менеджменту є застосування ситуаційного підходу до прийняття управлінських рішень із урахуванням кардинальних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, території розташування та специфіки діяльності підприємств. Так, найменш стійкими в умовах війни є підприємства, діяльність яких прив'язана до конкретної території, найбільш стійкою виявилася ІТ-галузь, учасники якої, опираючись на досвід ковідної кризи, мали чіткий сценарій дій на випадок форс-мажорних обставин [1].

Розглянемо деякі ризики воєнного часу, які супроводжують діяльність вітчизняних підприємств, та можливості їх мінімізації.

З початком війни підприємства почали втрачати свій головний ресурс – персонал, оскільки частина працівників була мобілізована на військову службу, частина мігрувала за кордон чи у відносно безпечні регіони України. Так, за деякими оцінками, 20-25% українських працездатних мігрантів не планують повертатися додому після закінчення війни [11].

Крім того, психоемоційний стан працівників, хто продовжує працювати, погіршився, і в будь-який момент кожен із них може не вийти на роботу з тих чи інших причин. Тому умови сьогодення диктують збільшення потреби в універсальних працівниках, які повинні знати обов'язки своїх колег та при потребі їх замінити. І в таких ситуаціях пригодилося б практика японської системи професійного навчання на підприємствах, основою якої є концепція “гнучкого працівника”, а результатом – універсальні працівники, які до тонкощів знають роботу своїх колег і при необхідності можуть їх замінити.

У цілому якісні характеристики людського капіталу мають тенденцію до погіршення, оскільки система освіти не має можливості надавати свої послуги на належному рівні: багато закладів освіти знищено, велика кількість зазнала значних руйнувань, частина закладів евакуйована із зони бойових дій тощо.

З огляду на такі обставини першочерговим завданням антикризового управління в умовах війни є збереження професійних кадрів, їх фізичних та психологічних якостей. Саме такі екстремальні умови, як війна, підвищують вимоги до менеджера, оскільки спокій, впевненість лідера у своїх можливостях та майбутньому підприємства передається підлеглим, що допомагає їм відновити психологічно-емоційний баланс, встановити високий рівень довіри між ними, сформувати у компанії культуру відкритості та прозорості.

Обов'язком керівника під час воєнного стану є брати на себе відповідальність за загальний напрям діяльності компанії, розробку планів та стратегії, розподіл наявних ресурсів для досягнення цілей компанії та вирішення поточних проблем. Враховуючи всі нюанси воєнного часу, доцільно проводити зустрічі для співробітників, де працівники можуть поділитися своїми знаннями, висловити власне бачення та подати нові ідеї щодо вирішення нагальних проблем.

Тому менеджер як лідер повинен якнайшвидше віднайти власну рівновагу, приймати послідовні та виважені рішення, проявляючи свій професіоналізм та мистецтво управління.

Під час війни існує велика ймовірність ризику втрати бізнесу через руйнування та знищення, особливо на територіях, де відбуваються активні бойові дії. Тому, якщо бізнес не є прив'язаним до території, то правильним рішенням є переміщення підприємства у більш безпечні регіони країни. Так, за деякими оцінками, 11% вітчизняних підприємств релокувалися за кордон, 17% частково перевезли бізнес у західні та центральні регіони України [15].

Рішення щодо переведення бізнесу в інші регіони країни чи за кордон необхідно приймати виважено та обдуманно, зважаючи на специфіку діяльності підприємства, переваги та недоліки кожного з варіантів релокації. Так, при внутрішньому переміщенні варто звертати увагу на програми місцевої влади щодо допомоги переміщеним підприємствам, наявність необхідної інфраструктури для ведення бізнесу, оцінити можливі ризики.

Рішення щодо переміщення бізнесу за кордон повинно прийматися лише після детального аналізу всіх можливостей та загроз, нюансів законодавства вибраної для переїзду країни, рівня конкуренції на даному сегменті ринку та прихильності місцевого бізнесу до конкурентів, оцінки та прорахунку фінансових витрат на переїзд та ін. Як правило, позитивні рішення щодо релокації за кордон приймаються підприємствами галузей, які не потребують переміщення великих потужностей та працюють у сфері послуг. Вони, як правило, вибирають країни з помірними витратами на переїзд та сприятливими умовами для бізнесу – Польщу, Німеччину, Болгарію, Естонію, Туреччину тощо.

З початком війни Міністерство економіки України реалізує програму з релокації підприємств, які перебувають на території бойових дій, у відносно безпечні райони. Тому підприємства, які прийняли рішення щодо переміщення свого бізнесу, можуть це зробити або власним коштом, або скористатися даною програмою.

Загалом програмою релокації скористалися 772 підприємства, зберігши при цьому понад 35 тисяч робочих місць. Найбільше підприємств перемістилося до Львівської (28,6%), Закарпатської (17,9%), Чернівецької (12,2%), Івано-Франківської (8,3%), Тернопільської (7,5%) та Хмельницької (7,5%) областей [3], що, у свою чергу, спричинило структурні зміни на ринку праці, збільшивши пропозицію робочих місць у цих регіонах. Тому працюючі підприємства під час війни є не лише важливим джерелом доходів державного бюджету, а й джерелом створення додаткових робочих місць.

Релоковані підприємства працюють у різних сферах діяльності. Найбільша частка з них є підприємствами оптової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (40,7%), найменшу частку займають підприємства, що працюють у сфері будівництва (4,4%) [12].

Серйозною проблемою вітчизняного бізнесу, яка в період війни лише загострилася, є корупція. За дев'ять місяців війни значна частина вітчизняного бізнесу закрилася. З огляду на воєнні реалії процес ліквідації ускладнюється та затягується, оскільки процедура ліквідації підприємства під час війни не є спрощеною. Разом з тим, спостерігається зростання корупційного ризику, адже в процесі аналізу фінансових результатів діяльності підприємств очевидними стають випадки фінансового шахрайства дотичних до бізнесу осіб.

Також збільшуються ризики мародерства та розкрадання майна підприємств, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях. Щоб запобігти цьому, 3 березня 2022 р. було прийнято Закон України “Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо посилення відповідальності за злочини проти основ національної безпеки України в умовах дії режиму воєнного стану”, яким призначено відповідальність за викрадення чи привласнення майна під час дії воєнного стану та передбачено покарання у вигляді позбавлення волі терміном на 5-8 років [4].

Поширеним видом корупції у вітчизняному підприємстві є надання переваг одному контрагенту перед іншими за неправомірну вигоду. Тому важливим завданням власника підприємства є створити належну систему контролю та обліку, яка дасть можливість виявляти різні види шахрайства на ранніх етапах та унеможливить його розвиток. Це є актуальним для підприємств не лише у мирний час, але й під час війни, коли зростають невизначеність середовища та різного роду ризику, пов'язані з діловою етикою, роботою з контрагентами, оподаткуванням, заборгованістю, законодавством, репутацією та ін.

Одним із інструментів, що є помічником у вирішенні таких проблем, є комплаєнс-контроль, який допомагає підприємствам дотримуватися норм законодавства, ділової етики та доброчесності, прозорості та відкритості бізнесу, в будь-яких спірних чи кризових ситуаціях довести свою правоту тощо. Для інвесторів у пріоритеті будуть проекти, які контролюються на всіх етапах його здійснення, знижуючи ризик їх втрат.

Будь-яка підприємницька діяльність супроводжується ризиками, ймовірність настання яких зростає у разі тих чи інших кризових ситуацій, однією з яких є війна. У світовій практиці популярним є страхування воєнних ризиків, яке активно почали пропонувати в Україні після 2014 р., проте попитом серед вітчизняних підприємств такий вид страхування не користувався.

Активізація попиту на воєнне страхування почалася у 2021 р., проте його вартість до кінця грудня зросла в кілька разів, а з початком війни застрахувати такого роду ризику було вже неможливо. Проте у разі настання страхового випадку отримати реальні страхові виплати є проблемно, оскільки в умовах активних бойових дій досить часто просто неможливо виконати всі вимоги, передбачені умовами договору [7].

Останнім часом Уряд активно веде переговори з агентством із гарантування інвестицій (MIGA) та американською фінансовою корпорацією DFC (Development Finance Corporation) щодо страхування ризиків, пов'язаних із війною, для інвестиційних проектів в Україні [14]. Проте про успішні результати цих перемовин говорити ще зарано. А загалом для вітчизняних підприємств, яким вдалося вижити та адаптуватися до умов війни, надзвичайно важливою є підтримка Уряду для відновлення їх діяльності та подолання низки проблем, яких на сьогоднішній день є чимало.

З огляду на обставини, що відбуваються в країні останнім часом через російську агресію, песимістичні настрої серед керівників вітчизняних підприємств посилюються. За результатами останнього щомісячного опитування керівників 432 підприємств, яке відбувалося з 3 по 23 листопада 2022 р., простежується наявність у них невтішних прогнозів щодо своїх економічних та ділових перспектив. Вони очікують скорочення чисельності працівників та продовжують зазнавати втрат через руйнування критичної інфраструктури, логістичних

ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення тощо [2].

Уряд намагається всіляко підтримати вітчизняний бізнес, приймаючи відповідні рішення та запроваджуючи низку програм. Так, 14 жовтня 2022 р. Урядом затверджена Постанова про допомогу підприємствам, які постраждали від війни, згідно з якою підприємства зможуть отримати до 60 млн. грн пільгового кредиту на відновлення виробничих потужностей під 9% терміном до 5 років. Також ухвалено рішення про виділення 67,6 млн грн для надання мікрогрантів особам, що як переможці державної програми “Власна справа” хочуть започаткувати або розширити власний бізнес [8].

Загалом програм урядової підтримки вітчизняного бізнесу є чимало, тому керівники підприємств, менеджери повинні завжди бути в курсі всіх подій та по максимуму використовувати можливості, які надає держава для підтримки їх діяльності та розвитку в таких надскладних умовах.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, в умовах війни доцільним є застосування ситуаційного підходу при прийнятті управлінських рішень, що забезпечує індивідуальний підхід до вирішення кожної кризової ситуації зокрема, опираючись на знання, досвід та професійну інтуїцію менеджерів у роботі при форс-мажорних обставинах. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на дослідження ефективності застосування окремих антикризових інструментів управління підприємством у повоєнний період.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.
2. Бізнес погіршив оцінки ділової активності через втрати від повномасштабної війни – дані опитування підприємств у листопаді. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-pogirshiv-otsinki-dilovoyi-aktivnosti-cherez-vtrati-vid-povnomasshtabnoyi-viyni--dani-opituvannya-pidpriyemstv-u-listopadi>.
3. Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14-3a7ca772a826&title=Zavdiaki>.
4. Про внесення змін до Кримінального кодексу України щодо посилення відповідальності за злочини проти основ національної безпеки України в умовах дії режиму воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 р. №2112-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2113-20#Text>.
5. Купчак М. Я., Сковрон І. А., Садова О. В. Ефективна модель антикризового управління. 2021. URL: <https://cutt.ly/JVpwgfN>.
6. Ларіонова І. К. Антикризове управління. К.: Наука, 2020. 362 с.

7. Непробивний поліс: що відбувається з воєнним страхуванням в Україні. URL: <https://mind.ua/publications/20245020-neprobivnij-polis-shcho-vidbuvaetsya-z-voennim-strahuvannyam-v-ukrayini>.

8. Нова програма Уряду дозволить відновити роботу частини бізнесів. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-nova-prohrama-uriadu-dozvolyt-vidnovyty-robotu-chastyny-biznesiv>.

9. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Збірник наукових праць “Проблеми і перспективи розвитку підприємства”*. 2020. Вип. 2 (25). С. 137-145.

10. Пилецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *БІЗНЕСІН-ФОРМ*. 2018. № 12. С. 435-440.

11. Резнікова Н., Панченко В. Яке майбутнє очікує на українських біженців? URL: <http://tyzhden.ua/Economics/254562>.

12. Скільки підприємств з початку війни скористалися релокацією: нові цифри від Мінекономіки. URL: <https://news.dtki.ua/society/economics/80140-skilki-pidpriyemstv-z-pocatku-viyni-skoristalisya-relokacijeyu-novi-cifri-vid-minekonomiki>.

13. Соціально-гуманітарні виклики війни та інструментарій їх подолання (Карпатський регіон України): електронне науково-аналітичне видання / наук. ред. Т. Г. Васильців ; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”. Львів, 2022. 47 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220032.pdf>.

14. Уряд придумав, як страхувати військові ризики бізнесу. URL: <https://borgexpert.com/news/uriad-prydumav-iak-strakhuvaty-vijskovi-ryzyky-biznesu>.

15. Business Rrelocation – Академія консалтингового бізнесу. URL: <https://www.bca.education/business-relocation/>.

16. LIGA 360. URL: https://liga360.ligazakon.net/?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_campaign=LIGA360Corporate5&utm_content=bizpress01&_ga=2.29125436.1048007300.1655706775-316834474.1616917956.

REFERENCES

1. Biznes v umovakh vijny: khto zaznav najbil'shykh vtrat ta iak vidnovliuut'sia pidpriyemstva, available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.
2. Biznes pohirshyv otsinky dilovoi aktyvnosti cherez vtraty vid povnomasshtabnoi vijny – dani opytuvannia pidpriyemstv u lystopadi, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-pogirshiv-otsinki-dilovoyi-aktivnosti-cherez-vtrati-vid-povnomasshtabnoyi-viyni--dani-opituvannya-pidpriyemstv-u-listopadi>.
3. Zavdiaky uriadovij prohrami relokatsii zberezheno ponad 35 tysiach robochychh mist's, available at:

<https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14-3a7ca772a826&title=Zavdiaki>.

4. Pro vnesennia zmin do Kryminal'noho kodeksu Ukrainy schodo posylennia vidpovidal'nosti za zlochyny proty osnov natsional'noi bezpeky Ukrainy v umovakh dii rezhymu voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 03.03.2022 r. №2112-IKh, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2113-20#Text>.

5. Kupchak, M. Ya. Skovron, I. A. and Sadova, O. V. (2021), *Efektivna model' antykryzovoho upravlinnia*. available at: <https://cutt.ly/JVpwgfN>.

6. Larionova, I. K. (2020), *Antykryzove upravlinnia*, Nauka, K., 362 s.

7. Neprobnyy polis: scho vidbuvaet'sia z voiennym strakhuvanniam v Ukraini, available at: <https://mind.ua/publications/20245020-neprobnyj-polis-shcho-vidbuvaetsya-z-voennim-strahuvanniam-v-ukrayini>.

8. Nova prohrama Uriadu dozvolyt' vidnovyty robotu chastyny biznesiv, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-nova-prohrama-uriadu-dozvolyt-vidnovyty-robotu-chastyny-biznesiv>.

9. Onisiforova, V. Yu. and Sidel'nikova, V. K. (2020), Aktual'ni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom, *Zbirnyk naukovykh prats' "Problemy i perspektivy rozvytku pidpriemstva"*, vyp. 2 (25), s. 137-145.

10. Pilets'ka, S. T. and Koryt'ko, T. Yu. (2018), Systema adaptynoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh minlyvoho zovnishn'oho seredovyscha, *BIZNESINFORM*, № 12, s. 435-440.

11. Reznikova N. and Panchenko V. *Yake majbutnie ochikuie na ukrains'kykh bizhentsiv?*, available at: <http://tyzhden.ua/Economics/254562>.

12. Skil'ky pidpriemstv z pochatku vijny skorystalsia relokatsiieiu: novi tsyfry vid Minekonomiky, available at: <https://news.dtk.ua/society/economics/80140-skilki-pidpriemstv-z-pochatku-viini-skorystalysya-relokacijeyu-novi-cifri-vid-minekonomiki>.

13. Sotsial'no-humanitarni vyklyky vijny ta instrumentarij ikh podolannia (Karpats'kyj rehion Ukrainy): elektronne naukovo-analitychne vydannia / nauk. red. T. H. Vasyl'tsiv (2022), DU "Instytut rehional'nykh doslidzhen' imeni M.I. Dolishn'oho NAN Ukrainy", L'viv, 47 s., available at: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220032.pdf>.

14. Uriad pryduvav, iak strakhuvaty vijs'kovi ryzky biznesu, available at: <https://borgexpert.com/news/uriad-pryduvav-iak-strakhuvaty-vijskovi-ryzky-biznesu>.

15. Business Rrelocation – Akademiia konsal'tynhovoho biznesu, available at: <https://www.bca.education/business-relocation/>.

16. LIGA 360, available at: https://liga360.ligazakon.net/?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_campaign=LIGA360 Corporate5&utm_content=bizpress01&_ga=2.29125436.1048007300.1655706775-316834474.1616917956.

Стаття надійшла до редакції 03 жовтня 2022 року