

Саморегуляція конкурентного середовища функціонування підприємства в умовах війни

Сідор Назар Юліанович¹, Ярмус Степан Станіславович², Жук Юрій Ігорович³

Опубліковано	Секція	УДК
30.06.2024	Економіка	338

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12741454>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. Стаття присвячена дослідженню механізмів саморегуляції конкурентного середовища функціонування підприємств в умовах повномасштабної російсько-української війни, яку розпочала рф у 2022 році. Військові дії суттєво змінили економічне середовище, створивши безпрецедентні виклики для підприємств, включаючи руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та економічну нестабільність. Дослідження охоплює аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на саморегуляцію підприємств, а також розробку рекомендацій для підвищення їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Основні механізми саморегуляції, такі як: адаптивне управління, інноваційні процеси, диверсифікація ризиків, операційна гнучкість, фінансова стійкість та корпоративна культура - розглядаються в контексті їхнього впливу на здатність підприємств адаптуватися до змін та забезпечувати ефективне функціонування. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення управлінських практик в умовах кризових ситуацій, що дозволить підприємствам зберігати конкурентні переваги та сприяти економічному відновленню.

Ключові слова: саморегуляція, конкурентне середовище, підприємство, війна, адаптивне управління, інновації.

Self-Regulation of the Competitive Environment for Enterprise Operation in Wartime

Abstract. The article is devoted to the study of mechanisms for self-regulating the competitive environment of enterprises operating under the conditions of the full-scale russian-Ukrainian war initiated by russia in 2022. The military actions have significantly altered the economic environment, creating unprecedented challenges for enterprises, including infrastructure destruction, disruption of supply chains, and economic instability. The study encompasses the analysis of external and internal factors influencing enterprise self-regulation, as well as the development of recommendations to enhance their resilience and competitiveness. Key self-regulation mechanisms such as adaptive management, innovative processes, risk diversification, operational flexibility, financial stability, and corporate culture

¹ заступник завідувача відділу аналітичної роботи управління з питань фахового аналітичного та організаційно-планового забезпечення Департаменту з питань регіональної політики, Офіс Президента України, <https://orcid.org/0009-0003-0500-9979>

² аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0000-0002-3388-6413>

³ аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0001-5388-7851>

are examined in the context of their impact on the ability of enterprises to adapt to changes and ensure efficient operation. The research identifies several key aspects that determine the effectiveness of self-regulation in current conditions.

The dynamic and volatile competitive environment influenced by military actions creates significant challenges for enterprises, demanding a high level of adaptability and prompt response to changes. Physical destruction of infrastructure, disruption of supply chains, and changes in consumer priorities compel enterprises to seek new ways to ensure the continuity of their activities.

Global market integration and economic sanctions create both new opportunities and limitations for Ukrainian enterprises. On one hand, sanctions against Russia open new markets, while on the other hand, they complicate access to certain resources and markets. This requires enterprises to seek alternative sources of supply and new partners.

Technological progress and innovation become critically important for maintaining competitiveness. Enterprises that actively implement new technologies and innovative solutions have a better chance of adapting to wartime conditions and retaining their market positions. At the same time, the development of internal research and technological solutions becomes an important self-regulation mechanism.

Information transparency and changes in consumer preferences necessitate flexibility in management and adaptation of product portfolios. Consumers become more cautious in their spending, forcing enterprises to shift focus to essential goods and improve product quality.

Environmental and social factors, along with state support, play a significant role in ensuring enterprise resilience. The implementation of sustainable practices and active use of government support programs help enterprises mitigate the negative impacts of the war and stimulate development.

Thus, the research findings highlight the importance of a comprehensive approach to self-regulating the competitive environment of enterprise operation in wartime. Enterprises that can effectively adapt to changes, implement innovations, and utilize state support have a greater chance of successfully overcoming crises and ensuring sustainable development.

Keywords: self-regulation, competitive environment, enterprise, war, adaptive management, innovation.

Вступ

У сучасних умовах повномасштабної російсько-української війни, яку розпочала РФ у 2022 році, підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що суттєво впливають на їхнє функціонування та конкурентоспроможність. Військові дії, знищення інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та економічна нестабільність створюють надзвичайно складні умови для ведення бізнесу. У цих обставинах особливої актуальності набуває питання саморегуляції конкурентного середовища, яке дозволяє підприємствам зберігати стійкість і адаптивність у надзвичайних умовах.

Саморегуляція підприємства в умовах війни включає комплекс заходів та стратегій, спрямованих на підтримання стабільності, забезпечення ефективного реагування на зовнішні виклики та збереження конкурентних переваг.

Проблематику конкурентоспроможності підприємств в умовах війни досліджували Ватченко Б., Беззубко Б., Більовська О., Гудзь Т., Єгоричева С., Краузе О., Козак В., Литвинюк М., Майстро Р., Михайлик О., Омельчак Г., Омельченко Т., Оводов Д., Піняк І., Сапотницька Н., Ткаченко М., Ульяновченко Ю. та інші.

Метою статті є аналіз механізмів саморегуляції підприємств у контексті військових дій, визначення ключових факторів, що впливають на їх ефективність, а також розробка рекомендацій для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах війни.

Результати

Сутність саморегуляції в економічному контексті полягає в здатності системи або організації автоматично підтримувати стабільний стан та ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища без необхідності зовнішнього втручання. Саморегуляція базується на принципах зворотного зв'язку, де процеси всередині системи реагують на зміни, коригуючи свою діяльність для досягнення оптимального функціонування.

Основою саморегуляції є здатність до самостійного прийняття рішень та їх коригування відповідно до змінних умов ринку, включаючи в себе автоматичне регулювання попиту та пропозиції, адаптацію виробничих процесів, зміну цінової політики та оптимізацію ресурсів. У контексті підприємства, саморегуляція проявляється через гнучке управління, де рішення приймаються на основі актуальних даних і тенденцій ринку, що дозволяє швидко реагувати на зміни та зберігати конкурентоспроможність [1].

Саморегуляція також передбачає розвиток внутрішніх механізмів контролю та моніторингу, що дозволяють підприємству підтримувати необхідний рівень якості та ефективності. До цього входить впровадження систем управління якістю, фінансового контролю, а також моніторингу ринкових умов та конкурентної ситуації [2].

Важливим аспектом саморегуляції є здатність до інновацій, яка дозволяє підприємству розробляти нові продукти та послуги, впроваджувати нові технології та методи управління для підтримки своєї адаптивності та стійкості.

Таким чином, сутність саморегуляції полягає у створенні динамічної системи управління, здатної до постійного самовдосконалення та адаптації. Такі дії забезпечують підприємству можливість не лише виживати, але й процвітати в умовах постійних змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах кризових ситуацій, таких як війна. Саморегуляція дозволяє знизити залежність від зовнішніх факторів та забезпечує стабільність і стійкість розвитку підприємства.

Для більш повного розуміння сутності саморегуляції в економічній науці вартує розглянути різноманітні теоретичні підходи, які вивчають цей феномен з різних кутів зору. Кожен підхід має свої особливості, методологічні основи та ключових представників, що дозволяє глибше зануритися в концептуальні основи саморегуляції. У Таблиці 1 узагальнено основні теоретичні підходи до саморегуляції, описано їх основні положення та видатних теоретиків, що зробили значний внесок у розвиток цієї галузі знань.

Таблиця 1

Теоретичні підходи до саморегуляції в економіці

Підхід	Опис	Представники
Класична економіка	Саморегуляція ринку за рахунок невидимої руки ринку, де попит і пропозиція врівноважуються.	Адам Сміт, Девід Рікардо
Неокласична економіка	Розширення класичної теорії з акцентом на рівновагу та ефективність ринкових механізмів.	Альфред Маршалл, Леон Вальрас
Інституціоналізм	Вплив соціальних, правових та культурних інститутів на економічну саморегуляцію.	Торстейн Веблен, Дуглас Норт
Кейнсіанство	Акцент на ролі державного втручання для стабілізації економіки в умовах ринкових збоїв.	Джон Мейнард Кейнс
Австрійська школа	Саморегуляція через підприємництво та децентралізовані ринкові процеси.	Людвіг фон Мізес, Фрідріх Хайек

Еволюційна економіка	Аналіз економічних процесів як результату еволюційних змін та адаптації.	Йозеф Шумпетер, Річард Нельсон
Поведінкова економіка	Вивчення впливу психологічних факторів на економічну поведінку і процеси саморегуляції.	Даніель Канеман, Річард Талер

Сформовано авторами за [1; 3-5].

Для розуміння механізмів саморегуляції в економіці важливо звернути увагу на конкретне середовище, в якому функціонують підприємства. Концепція саморегуляції розкриває внутрішні процеси та механізми, за допомогою яких підприємства підтримують стабільність і адаптуються до змін, але ефективність цих механізмів значною мірою залежить від зовнішніх умов, в яких діє підприємство. Таким чином, розгляд конкурентного середовища підприємства стає необхідним кроком для більш глибокого розуміння умов, що визначають можливості та обмеження саморегуляційних процесів. Конкурентне середовище визначає рівень конкуренції, специфіку взаємодії з іншими ринковими суб'єктами, а також впливає на стратегічні та тактичні рішення підприємства.

Конкурентне середовище визначається як сукупність економічних, соціальних, політичних та інших факторів, що впливають на діяльність підприємства і визначають рівень конкуренції, з яким воно стикається на ринку. Таке середовище складається з різноманітних учасників, включаючи інші підприємства, споживачів, постачальників, регулюючі органи та інші зацікавлені сторони, які взаємодіють між собою та впливають на формування умов для функціонування підприємства [6].

Конкурентне середовище характеризується динамічністю та змінністю, що зумовлено постійними змінами в технологіях, ринкових умовах, споживчих вподобаннях та регуляторних вимогах. В умовах високої конкуренції підприємства змушені постійно адаптувати свої стратегії та тактики для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку. Такі дії вимагають від них гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на зміни.

Значущим аспектом конкурентного середовища є його вплив на стратегічні рішення підприємства, оскільки рівень конкуренції та специфіка ринку визначають необхідність вибору тих чи інших управлінських підходів. Підприємства повинні аналізувати конкурентів, оцінювати їхні сильні та слабкі сторони, передбачати їхні дії та розробляти відповідні контрстратегії.

Отже, конкурентне середовище є комплексним та багатогранним поняттям, яке включає взаємодію багатьох чинників і суб'єктів, що формують умови функціонування підприємства та визначають його можливості щодо досягнення конкурентних переваг.

Основні характеристики конкурентного середовища в сучасних умовах включають такі ключові аспекти [5-7]:

1. Динамічність та мінливість:

– конкурентне середовище характеризується високим рівнем змін, які відбуваються через технологічний прогрес, зміну споживчих вподобань, регуляторні зміни та глобалізацію ринків;

– підприємства змушені постійно адаптуватися до нових умов, впроваджувати інновації та розробляти нові продукти та послуги.

2. Глобалізація ринків:

- сучасне конкурентне середовище не обмежується національними кордонами, підприємства змагаються на глобальному рівні, що вимагає від них більшої гнучкості та адаптивності;

- глобальна конкуренція сприяє підвищенню стандартів якості та ефективності виробництва.

3. Технологічний прогрес:

- швидкий розвиток технологій змінює правила гри на ринку, підприємства, які не встигають впроваджувати нові технології, ризикують втратити конкурентні переваги;

- інноваційні технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності та зниження витрат.

4. Інформаційна прозорість:

- сучасні інформаційні технології забезпечують високий рівень прозорості ринків, де споживачі мають доступ до великого обсягу інформації про товари та послуги;

- підвищує вимоги до якості продукції та обслуговування, оскільки споживачі можуть легко порівнювати пропозиції різних компаній.

5. Зростаюча роль інновацій:

- інновації стають ключовим фактором успіху в конкурентному середовищі, підприємства, які постійно інвестують у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, мають більше шансів зберегти конкурентоспроможність;

- інноваційні процеси охоплюють не лише продукти, але й бізнес-моделі та управлінські підходи.

6. Зміни у споживчих вподобаннях:

- сучасні споживачі стають все більш вимогливими та поінформованими та очікують від підприємств високої якості, індивідуалізованого підходу та соціально відповідальної поведінки;

- підприємства повинні бути готові швидко реагувати на зміну споживчих вподобань та адаптувати свої пропозиції відповідно до нових вимог.

7. Екологічні та соціальні чинники:

- підприємства стикаються з зростаючими вимогами щодо екологічної та соціальної відповідальності, впровадження стійких практик стає необхідністю для збереження репутації та довіри споживачів;

- екологічні стандарти та регуляторні вимоги також впливають на стратегії та операційну діяльність підприємств.

Зазначені характеристики відображають складність та багатогранність сучасного конкурентного середовища, яке вимагає від підприємств високої адаптивності, інноваційності та здатності до швидкого реагування на зміни.

Аналіз змін у конкурентному середовищі під впливом повномасштабної російсько-української війни демонструє значні трансформації у функціонуванні підприємств. Військові дії суттєво вплинули на економічні умови, змінивши традиційні правила конкуренції та створивши нові виклики для бізнесу.

По-перше, війна призвела до дестабілізації економічного середовища, зокрема через фізичне знищення інфраструктури, логістичних ланцюгів і виробничих потужностей. Підприємства в зоні бойових дій зазнали прямих збитків через руйнування або пошкодження своїх об'єктів, що унеможливило або суттєво ускладнило їхню діяльність. Такі дії змусили багато компаній переносити свої виробничі потужності до більш безпечних регіонів або навіть за межі країни, що спричинило додаткові витрати та знижувало їхню конкурентоспроможність.

По-друге, виникла серйозна проблема з логістикою та постачанням. Військові дії порушили звичні маршрути доставки товарів та сировини, що спричинило затримки і збільшення витрат на транспортування. Такі дії ускладнили доступ до ринків збуту та постачання, змусивши підприємства шукати нові шляхи вирішення цих проблем. Багато компаній почали активно впроваджувати альтернативні логістичні рішення, такі як

використання повітряного транспорту або залізничних маршрутів, що вимагало додаткових інвестицій та зусиль.

По-третє, економічні санкції, введені проти росії міжнародною спільнотою, створили нові можливості та виклики для українських підприємств. З одного боку, санкції призвели до скорочення конкуренції з боку російських компаній на міжнародних ринках, що створило можливості для розширення українського експорту. З іншого боку, економічні обмеження вплинули на економіку регіону в цілому, що ускладнило доступ до деяких ринків та ресурсів, зменшивши загальний рівень економічної активності [7].

По-четверте, відбулася зміна споживчих пріоритетів та поведінки. В умовах невизначеності та економічної нестабільності споживачі стали більш обережними у своїх витратах, зосереджуючись на основних потребах та товарах першої необхідності, що призвело до зміни структури попиту та змусило підприємства адаптувати свої пропозиції до нових реалій ринку.

Зазначимо, що значну роль відіграла державна підтримка та регулювання. Уряд України впровадив низку заходів для підтримки бізнесу в умовах війни, включаючи податкові пільги, фінансову допомогу та програми підтримки малого та середнього бізнесу [8]. Зазначені заходи мали на меті зменшити негативні наслідки війни для економіки та стимулювати відновлення і розвиток підприємств.

Таким чином, повномасштабна війна суттєво змінила конкурентне середовище для українських підприємств, створивши нові виклики та можливості. Підприємства змушені були адаптуватися до нових умов, знаходити інноваційні рішення для збереження конкурентоспроможності та забезпечення стійкості в умовах невизначеності та ризиків, спричинених військовими діями. У Таблиці 2 систематизовано вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на саморегуляцію підприємства в умовах війни за наведеними аспектами.

Таблиця 2

Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на саморегуляцію підприємства в умовах війни

Сфера впливу	Вплив зовнішніх факторів	Вплив внутрішніх факторів
Динамічність та мінливість	Військові дії спричиняють нестабільність, руйнування інфраструктури	Адаптивність до швидких змін, гнучкість в управлінні та прийнятті рішень
Глобалізація ринків	Санкції та обмеження на міжнародній арені	Пошук нових міжнародних партнерів, диверсифікація ринків збуту
Технологічний прогрес	Перешкоди в постачанні технологій та обладнання	Інновації, розвиток внутрішніх технологічних рішень
Інформаційна прозорість	Зміна інформаційного простору, пропаганда	Застосування нових методів комунікації, прозорість діяльності
Зростаюча роль інновацій	Обмежений доступ до зовнішніх інноваційних ресурсів	Внутрішні дослідження та розробки, стимулювання інновацій
Зміни у споживчих вподобаннях	Зміна попиту на товари першої необхідності	Адаптація продуктового портфеля до нових потреб споживачів
Екологічні та соціальні чинники	Посилення вимог до соціальної та екологічної відповідальності	Впровадження стійких практик, підвищення рівня соціальної відповідальності

Логістика та постачання	Порушення логістичних ланцюгів, збільшення витрат на транспортування	Оптимізація внутрішніх логістичних процесів, пошук альтернативних маршрутів
Державна підтримка та регулювання	Державні заходи підтримки, податкові пільги, фінансова допомога	Використання державних програм підтримки, адаптація до нових регуляцій

Сформовано авторами за [4; 6; 9-10]

Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах війни підприємствам необхідно розробити та впровадити ефективні механізми саморегуляції. Військові дії створюють численні виклики, такі як: руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зміна споживчих вподобань та економічна нестабільність. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свої стратегії та операційні процеси, щоб підтримувати життєздатність і зберігати конкурентні переваги. Основні механізми саморегуляції включають ряд стратегій та тактик, спрямованих на забезпечення гнучкості, інноваційності та стійкості підприємства. Нижче наведені ключові механізми, які підприємства можуть використовувати для успішного функціонування в умовах війни [4-5; 11-12]:

- адаптивне управління – це механізм, що передбачає гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі; підприємства застосовують адаптивні стратегії, що включають оперативне коригування планів та процедур відповідно до нових умов, обумовлених військовими діями;

- інноваційні процеси - впровадження нових технологій, продуктів і послуг, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах нестабільності; інноваційні процеси включають також модернізацію виробничих потужностей та оптимізацію бізнес-моделей;

- диверсифікація ризиків - розширення спектру ринків збуту та постачальників для зменшення залежності від одного джерела або ринку; диверсифікація дозволяє знизити ризики, пов'язані з порушеннями логістичних ланцюгів або зміною попиту;

- операційна гнучкість - механізм, що забезпечує можливість швидкого переміщення ресурсів і зміну операційних процесів відповідно до змін у зовнішньому середовищі, включаючи перенесення виробництва, зміну постачальників та оптимізацію логістичних маршрутів;

- фінансова стійкість - забезпечення достатніх фінансових резервів та доступу до кредитних ресурсів для подолання кризових ситуацій; фінансова стійкість також включає ефективне управління витратами та підтримання ліквідності;

- моніторинг та аналітика - постійний збір та аналіз даних про ринкові умови, діяльність конкурентів, зміни в регуляторному середовищі дозволяє підприємствам своєчасно виявляти загрози та можливості для адаптації;

- інтеграція інформаційних технологій - використання сучасних інформаційних систем для підвищення ефективності управління, автоматизації бізнес-процесів та покращення комунікації як всередині підприємства, так і з зовнішніми партнерами;

- корпоративна культура - створення середовища, що підтримує інновації, адаптивність та стійкість до змін; включає мотивування працівників до прийняття нових викликів та розвитку навичок, необхідних для адаптації;

- соціальна відповідальність - впровадження практик, що забезпечують підтримку працівників та місцевих громад, а також дотримання екологічних стандартів; соціальна відповідальність сприяє зміцненню репутації підприємства та підвищенню довіри споживачів і партнерів.

Зазначені механізми саморегуляції дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до умов війни, забезпечуючи їхню стійкість та здатність продовжувати діяльність у складних і непередбачуваних обставинах.

Висновки

Динамічність та мінливість конкурентного середовища під впливом військових дій створюють значні виклики для підприємств, вимагаючи від них високого рівня адаптивності та оперативного реагування на зміни. Фізичне знищення інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та зміна споживчих пріоритетів змушують підприємства шукати нові шляхи для забезпечення безперервності своєї діяльності.

Глобалізація ринків та економічні санкції створюють як нові можливості, так і обмеження для українських підприємств. З одного боку, санкції проти росії відкривають нові ринки збуту, з іншого – ускладнюють доступ до певних ресурсів і ринків. Це вимагає від підприємств пошуку альтернативних джерел постачання та нових партнерів.

Технологічний прогрес та інновації залишаються критично важливими для збереження конкурентоспроможності. Підприємства, що активно впроваджують нові технології та інноваційні рішення, мають більше шансів адаптуватися до умов війни та зберегти свої позиції на ринку. Водночас, розвиток внутрішніх досліджень та технологічних рішень стає важливим механізмом саморегуляції.

Інформаційна прозорість та зміни у споживчих вподобаннях потребують від підприємств гнучкості в управлінні та адаптації продуктових портфелів. Споживачі стають більш обережними у своїх витратах, що змушує підприємства переорієнтуватися на товари першої необхідності та підвищувати рівень якості продукції.

Екологічні та соціальні чинники, а також державна підтримка відіграють значну роль у забезпеченні стійкості підприємств. Впровадження стійких практик та активне використання державних програм підтримки допомагають підприємствам знизити негативні наслідки війни та стимулювати розвиток.

Таким чином, дослідження демонструє важливість комплексного підходу до саморегуляції конкурентного середовища функціонування підприємства в умовах війни. Підприємства, які здатні ефективно адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та використовувати підтримку держави, мають більше шансів на успішне подолання кризових ситуацій та забезпечення стійкого розвитку.

Список використаної літератури

1. Гудзь, Т.П., Єгоричева, С.Б., Литвинюк, М.В. Функціонування підприємств України в умовах війни: аналіз ситуації та економічні очікування. Науковий вісник ОНЕУ. 2023. №5-6. С. 7-15.
2. Омельчак, Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2023. № 184. С. 114-117.
3. Беззубко, Б., Ткаченко, М. Особливості формування стратегій українських підприємств під час війни. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2022. № 78 (5-6). С. 96-102.
4. Khatser, M. and Mikhaïlik, O. "Ensuring the competitiveness of logistics enterprises amidst the military development of Ukraine's economy", *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. № 1(27), pp. 148-155. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-13>.
5. Краузе, О. І., Піняк, І. Л., Шпилик, С. В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2022. № 76 (3). С. 81-90.

6. Майстро, Р., Більовська, О. Конкурентоспроможність бізнесу в умовах війни в Україні. Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки). 2023. № 3. С. 21-25.
7. Ватченко, Б. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38-43.
8. Омельченко, Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. 2023. С. 94-103. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13932>
9. Ульяновченко, Ю. Інформаційні аспекти реалізації державної політики розвитку конкурентного середовища. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. № 1. С. 129-139.
10. Сойма, С., Білоусько, Т., Вдовічена, О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. Економіка та суспільство, 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>
11. Сапотницька, Н. Я., Козак, В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 49-52.
12. Оводов, Д. А., Бондаренко, В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2024. № 1 (63). С. 194-200.