



УДК 338.2

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сергій Співак

Тернопільський національний
технічний університет
імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-7160-2151

Роман Шерстюк

Тернопільський національний
технічний університет
імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0001-6253-9421

Наталія Юрик

Тернопільський національний
технічний університет
імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-1672-3049

Резюме. Присвячено дослідженню трансформації системи управління економічною безпекою підприємств України в умовах повномасштабної війни та тривалої економічної нестабільності. Обґрунтовано актуальність проблеми, зумовленої руйнуванням виробничих потужностей, порушенням логістичних ланцюгів, фінансовими дисбалансами, нестачею трудових ресурсів і зростанням інформаційних та кіберзагроз. На основі аналізу наукових джерел розкрито розвиток підходів до економічної безпеки та антикризового управління, визначено ключові напрями, що потребують удосконалення в сучасних умовах. Запропоновано інтегровану модель стратегії управління економічною безпекою, що поєднує стратегічний, тактичний і оперативний рівні управління ризиками. Така структура дозволяє підприємству одночасно зберігати довготривалий стратегічний фокус, адаптуватися до середньотермінових загроз і миттєво реагувати на критичні події. Модель передбачає системне використання механізмів фінансової стійкості, диверсифікації ресурсів, кіберзахисту, оперативного моніторингу загроз та адаптивного управління персоналом. Особливу увагу приділено формуванню методики кількісного оцінювання ефективності антикризових заходів, що базується на визначенні критичних меж безпечного функціонування підприємства, аналізі динаміки ключових показників та швидкості управлінського реагування. Представлено систематизацію практичних інструментів антикризового управління, охарактеризовано їх переваги та обмеження в контексті воєнних умов. Підкреслено важливість цифровізації, міжфункціональної взаємодії та використання аналітичних методів для підвищення стійкості підприємств. Визначено роль державної політики у формуванні сприятливого середовища для бізнесу, зокрема щодо фінансової, регуляторної та інституційної підтримки під час війни та післявоєнної відбудови. Стаття формує комплексний підхід до розроблення адаптивної, ризик-орієнтованої та технологічно підтриманої системи економічної безпеки підприємств, що спрямована на забезпечення їхнього виживання, відновлення та подальшого розвитку.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, антикризове управління, ризики, воєнний стан, ефективність, стратегічне управління, фінансова стійкість.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.211

Отримано 12.11.2025

UDC 338.2

IMPROVING THE STRATEGY FOR MANAGING THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

Serhii Spivak

Ternopil Ivan Pul'uj
National Technical University,
Ternopil, Ukraine

Roman Sherstiuk

Ternopil Ivan Pul'uj
National Technical University,
Ternopil, Ukraine

Nataliia Yuryk

Ternopil Ivan Pul'uj
National Technical University,
Ternopil, Ukraine

Summary. The article is devoted to the study of the transformation of the economic security management system of Ukrainian enterprises in the context of full-scale war and prolonged economic instability. The relevance of the problem caused by the destruction of production capacities, disruption of logistics chains, financial imbalances, labor shortages, and the growth of information and cyber threats is substantiated. Based on an analysis of scientific sources, the development of approaches to economic security and crisis management is

revealed, and key areas that need improvement in the current conditions are identified. The paper proposes an integrated model of economic security management strategy that combines strategic, tactical, and operational levels of risk management. This structure allows the enterprise to simultaneously maintain a long-term strategic focus, adapt to medium-term threats, and respond instantly to critical events. The model provides for the systematic use of mechanisms for financial stability, resource diversification, cyber protection, operational threat monitoring, and adaptive personnel management. Particular attention is paid to the development of a methodology for quantitative assessment of the effectiveness of anti-crisis measures, based on the determination of critical limits for the safe operation of the enterprise, analysis of the dynamics of key indicators, and the speed of management response. The article presents a systematization of practical tools for crisis management and describes their advantages and limitations in the context of military conditions. It emphasizes the importance of digitalization, cross-functional interaction, and the use of analytical methods to increase the resilience of enterprises. The role of public policy in creating a favorable business environment is identified, particularly with regard to financial, regulatory, and institutional support during wartime and post-war reconstruction. The article develops a comprehensive approach to the development of an adaptive, risk-oriented, and technologically supported system of economic security for enterprises, aimed at ensuring their survival, recovery, and further development.

Key words: economic security of the enterprise, crisis management, risks, martial law, efficiency, strategic management, financial stability.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.211

Received 12.11.2025

Постановка проблеми. Повномасштабна війна створила для підприємств комплекс нових зовнішніх і внутрішніх загроз: втрата активів, руйнування інфраструктури, розриви ланцюгів постачання, скорочення попиту, нестабільність валютних і фінансових ринків, відтік кадрів та інформаційні загрози. Це вимагає перегляду традиційних концепцій економічної безпеки й антикризового управління та розроблення адаптивних стратегій для забезпечення виживання й подальшого розвитку бізнесу в умовах тривалої невизначеності.

Наукова та практична значущість проблеми полягає в необхідності розробити методологію удосконалення стратегії управління економічною безпекою підприємства, яка поєднує стратегічне планування з оперативними антикризовими заходами, забезпечить фінансову стійкість і дозволить оперативно реагувати на воєнні ризики. З огляду на масштаб і тривалість викликів, питання трансформації системи управління економічною безпекою підприємств є одним із пріоритетних для дослідників, оскільки ефективне антикризове управління в сучасних умовах є основою для збереження економічної активності та забезпечення відновлення промислового потенціалу України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних та методичних засад побудови системи управління економічною безпекою підприємства присвячено велику кількість праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, питання формування системи управління економічною безпекою підприємства висвітлено в працях Ілляшенко О., Гринкевич С., Когут М., Прохорова В. [1–3], Нехай В. та Нехай В. досліджували інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою підприємств [4], Ковальчук А. М. акцентував увагу на чинниках, що впливають на стратегічне управління економічною безпекою [5]. Питання антикризового управління в період війни у свої працях досліджували Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. [6]. Аналіз робіт зарубіжних науковців також доводить важливість питання економічної безпеки підприємств. У працях Р. Каплана та А. Мікеш подано ERM-концепцію управління ризиками підприємства на стратегічному, операційному та фінансовому рівнях [7], М. Портер та М. Крамер зосереджувалися на механізмах захисту підприємства та його адаптації до зовнішніх впливів [8].

Проте актуальними та такими, що потребують подальшого дослідження, залишається проблема забезпечення адаптації стратегії управління економічною безпекою підприємства в умовах повномасштабної війни та післявоєнної відбудови.

Мета дослідження. Розробити удосконалену комплексну стратегію управління економічною безпекою підприємства в умовах воєнного стану, що забезпечить підвищення фінансової стійкості, оперативну здатність реагувати на ризики і збереження

стратегічних напрямів розвитку. При цьому для досягнення цієї мети передбачено виконання таких завдань: інтеграція антикризових заходів у стратегічне управління підприємством; формування інструментарію для кількісного оцінювання впливу воєнних ризиків на короткотривалу ліквідність та довготривалу платоспроможність; використання цифрових технологій та інформаційної безпеки як частини економічної безпеки; пошук шляхів адаптація взаємодії з держструктурами та зовнішніми донорами.

Постановка завдання. Основними завданнями дослідження є: систематизувати основні ризики, які загострилися під час воєнних дій, та класифікувати їх за впливом на економічну безпеку підприємства; розробити інтегровану модель стратегії управління економічною безпекою, що поєднує ризик-орієнтоване планування, фінансову стійкість та цифрову підтримку; запропонувати методика кількісного оцінювання ефективності антикризових заходів та інструменти оперативного моніторингу; надати практичні рекомендації для менеджменту підприємств та державних органів щодо імплементації запропонованої стратегії.

Виклад основного матеріалу. Війна призвела до різкої зміни бізнес-середовища, що вимагає переходу підприємств до гнучких організаційних структур, мобільного прийняття рішень, зміни цілей та адаптації до нових реалій через швидку переорієнтацію бізнес-моделей. Кризове управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні життєздатності підприємств, охоплюючи розроблення сценаріїв, моделювання ризиків, формування резервів, диверсифікацію поставок та планування альтернативних логістичних маршрутів. Управління ризиками, яке традиційно вважається другорядною функцією, набуває стратегічного характеру в умовах війни та визначає здатність підприємства вижити в критичних обставинах. Пропонована класифікація базується на поєднанні традиційних економічних ризиків і специфічних воєнних загроз:

1. Фізичні ризики: пошкодження об'єктів, виробничої інфраструктури, логістики.
2. Фінансові ризики: ліквідність, курсова волатильність, втрата касових потоків.
3. Операційні ризики: розрив ланцюга поставок, обмеження доступу до ринку, нестача трудових ресурсів.
4. Інформаційні та кіберризики: цілеспрямовані атаки, інформаційні вкиди, витік даних.
5. Регуляторні та політичні ризики: зміни податкових, валютних режимів; обмеження експорту-імпорту.
6. Репутаційні ризики: негативні інформаційні кампанії, втрата довіри партнерів.

Система управління ризиками охоплює широкий спектр потенційних загроз, включаючи оперативну безпеку активів і персоналу, фінансові, логістичні, юридичні, екологічні, репутаційні та регуляторні ризики. Застосування комплексного підходу до виявлення ризиків, оперативного реагування, впровадження гнучких механізмів управління та постійного моніторингу дозволить підприємствам зменшити збитки, підвищити стійкість до зовнішніх потрясінь та розробити стратегії відновлення і розвитку. Важливе місце в управлінні ризиками займає міжфункціональна взаємодія, наявність чітко визначених процедур та розроблення аналітичних і цифрових інструментів для своєчасного виявлення змін у зовнішньому середовищі. Особливу увагу в управлінні військовими ризиками слід приділяти нестачі персоналу, пов'язаній з мобілізацією, переміщенням співробітників та загальним виснаженням трудового потенціалу. Нестача висококваліфікованих фахівців, зниження продуктивності праці, психологічне навантаження на персонал – все це вимагає впровадження адаптивних підходів до управління персоналом (гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота, психосоціальна підтримка, навчання в умовах невизначеності, резервування на випадок мобілізації) [9].

Для врахування нових викликів, з якими зіткнулися підприємства з початком повномасштабної війни, запропоновано інтегровану модель управління економічною

безпекою, що базується на системному поєднанні стратегічних, тактичних і оперативних механізмів забезпечення економічної безпеки (див. рис. 1).

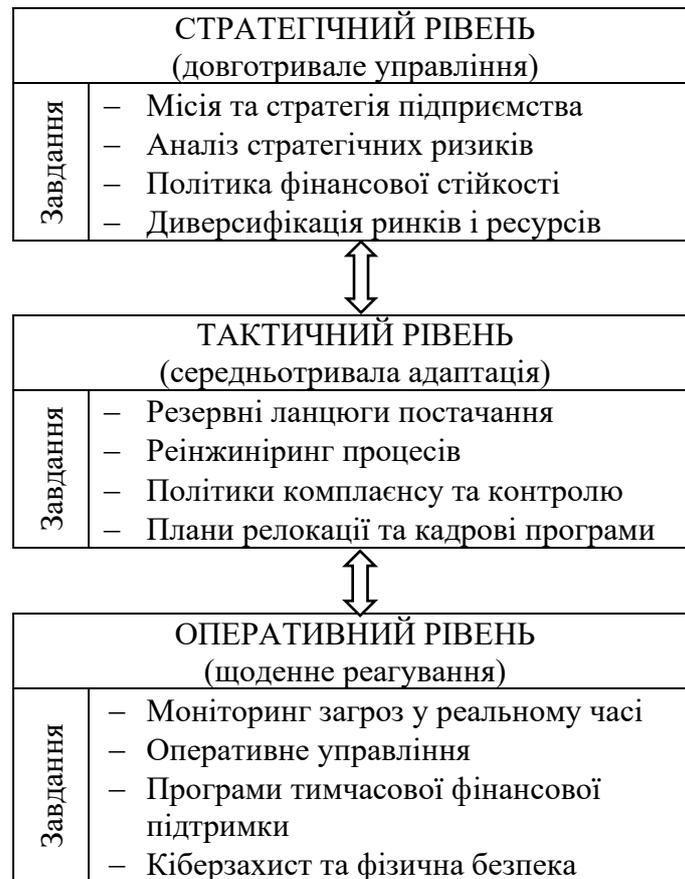


Рисунок 1. Інтегрована модель стратегії управління економічною безпекою

Сформовано авторами.

Усі елементи моделі взаємопов'язані через циклічний механізм моніторингу ризиків і коригування рішень. Така структура дозволяє підприємству одночасно зберігати довготривалий стратегічний фокус, адаптуватися до середньотривалих загроз і миттєво реагувати на критичні події. Запропонована модель є узагальненою, проте має ряд переваг:

- дозволяє інтегрувати довготривалі стратегічні цілі з оперативними рішеннями;
- забезпечує структуроване управління ризиками: від сценаріїв до конкретних дій;
- підсилює можливість підприємства підтримувати безперервність діяльності;
- враховує специфічні воєнні фактори (втрата активів, кіберризика, логістичні обмеження);
- підходить для підприємств різних галузей та масштабів.

Механізм моніторингу ризиків та коригування повинен бути побудований на основі чіткої методики кількісного оцінювання ефективності антикризових заходів та інструментів оперативного моніторингу. Запропонована методика базується на поєднанні трьох вимірів: динамічного аналізу ключових фінансових і нефінансових показників, порівняння фактичних значень із критичними нормативами та оцінювання швидкості управлінського реагування. Така трикомпонентна структура дає змогу визначити не лише результативність окремих антикризових заходів, але й їхню здатність стабілізувати систему в режимі реального часу.

У центрі методики лежить оцінювання відхилення ключових параметрів, що сигналізують про поглиблення або нейтралізацію кризи. Підприємство визначає власну систему критичних меж, які відображають допустимий рівень ризику. Ефективність заходів визначається тим, наскільки швидко та стабільно фактичні показники повертаються до безпечної зони після управлінського втручання. У цьому контексті велике значення має інтенсивність реагування, тобто наскільки швидко зміна управлінської дії впливає на зміну параметрів ризику.

Практичні інструменти антикризового управління формуються як багаторівнева система механізмів, яка дає можливість підприємству не лише зупинити негативні тенденції, а й перетворити кризу на точку відновлення. Їхнє застосування передбачає поєднання фінансових, управлінських, організаційних та інформаційно-аналітичних методів, що працюють у синергії. У кризових умовах ключовою вимогою до інструментів стає їхня адаптивність, тобто здатність швидко змінюватися залежно від інтенсивності зовнішніх загроз [10]. Детальний аналіз інструментів антикризового управління наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Інструментарій антикризового управління в системі управління економічною безпекою підприємства

<i>Інструмент</i>	<i>Сфера застосування</i>	<i>Переваги</i>	<i>Обмеження</i>
Ліквідні резерви	Фінансова безпека	Миттєва опора для операцій	Обмеженість ресурсів, інфляція
Диверсифікація постачальників	Операційна безпека	Зниження ризику розриву ланцюга	Потребує часу/контрактів
Страховання активів/ризиків	Фінансова компенсація	Компенсація збитків	Висока вартість або відсутність покриття
Кіберзахист та резервні копії	Інформаційна безпека	Запобігає втраті даних	Потребує інвестування, складність упровадження
Гнучкі виробничі схеми	Операційна адаптивність	Швидке переналаштування	Вимагає реінжинірингу процесів
Співпраця з державою/донорами	Фінансова і регуляторна підтримка	Доступ до субсидій, гарантій	Залежність від політики, бюрократія

Практичні інструменти антикризового управління – це не окремі заходи, а цілісна система, в якій фінансові, операційні, організаційні, ризикові та аналітичні механізми працюють у взаємодії. Їхня ефективність визначається здатністю підприємства швидко переформатовувати свою діяльність та приймати рішення на основі актуальних даних. У воєнних і післявоєнних умовах ці інструменти набувають ще більшої ваги, оскільки забезпечують не лише виживання організації, а й створюють основу для її стійкого розвитку.

В умовах війни, глобальної економічної нестабільності та структурних перетворень важливою умовою для забезпечення економічної безпеки підприємств є ефективна державна політика України, що стикається з широким спектром складних та взаємопов'язаних викликів:

- нестабільність нормативно-правової бази;
- зростання бюрократичних перепон;
- недостатній доступ до фінансування та механізмів розподілу ризиків;
- зростання військових видатків та податкового навантаження;
- слабка інтеграція місцевих та державних економічних стратегій;
- зростання безпекових ризиків та руйнування інфраструктури;
- непрозорість державної політики та відсутність комунікації на місцях;
- зростання міжнародного економічного та політичного тиску.

Військові ризики продовжують мати значний вплив на бізнес-середовище, обмежуючи можливості довготривалого планування та інвестицій. Основні виклики

включають відновлення зруйнованої інфраструктури, поліпшення умов для залучення інвестицій та надання постійної підтримки малим і середнім підприємствам, які є важливими рушіями економічного зростання. Подальше зміцнення економічної безпеки вимагатиме комплексного підходу, що включатиме державну підтримку, міжнародну допомогу та розширення програм фінансування підприємств. Тому стратегічні заходи державної політики в Україні повинні враховувати адаптивний підхід до захисту та зміцнення економічної безпеки підприємств в умовах війни та післявоєнної відбудови. Лише поєднуючи підтримку з довготривалими реформами, сприяючи міжнародній співпраці та зосереджуючись на розвитку ключових секторів, уряд зможе побудувати конкурентоспроможну та безпечну економічну систему.

Війна стала потужним каталізатором трансформації систем управління підприємствами, підкресливши необхідність гнучкості, цифровізації, стратегічної адаптації та посилення соціальної відповідальності. Успішне управління в умовах війни, як правило, базується на здатності підприємств швидко реагувати, стратегічному передбаченні, ефективному використанні ресурсів та пріоритетності людського капіталу. Такі тенденції формують нову парадигму кризового управління в період війни та визначають перспективи відновлення національної економіки.

Висновки. Проведене дослідження доводить, що повномасштабна війна стала ключовим фактором, який радикально змінив умови функціонування українських підприємств та вимоги до системи їх економічної безпеки. Успішне управління ризиками в сучасному середовищі можливе лише за умови поєднання стратегічного планування, оперативної реакції та технологічної підтримки. Запропонована інтегрована модель управління економічною безпекою дозволяє підприємствам одночасно зберігати довготривалий стратегічний курс і швидко адаптуватися до критичних змін зовнішнього середовища.

Підвищення рівня економічної безпеки підприємств неможливе без активної участі держави, яка повинна забезпечити стабільність регуляторного поля, стимулювати інвестиції, підтримувати цифрову модернізацію та сприяти розвитку ключових галузей. Війна сформувала нову парадигму управління, де ключовими стають гнучкість, адаптивність, діджиталізація та орієнтація на людський капітал. Реалізація запропонованих підходів створює основу для прискорення післявоєнного відновлення, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкої моделі економічного розвитку України.

Conclusions. The study proves that full-scale war has become a key factor that has radically changed the operating conditions of Ukrainian enterprises and the requirements for their economic security systems. Successful risk management in the current environment is only possible through a combination of strategic planning, rapid response, and technological support. The proposed integrated economic security management model allows enterprises to simultaneously maintain a long-term strategic course and quickly adapt to critical changes in the external environment.

Improving the economic security of enterprises is impossible without the active participation of the state, which must ensure the stability of the regulatory environment, stimulate investment, support digital modernization, and promote the development of key industries. The war has shaped a new management paradigm, where flexibility, adaptability, digitalization, and a focus on human capital are key. The implementation of the proposed approaches creates the basis for accelerating post-war recovery, increasing competitiveness, and forming a sustainable model of economic development in Ukraine.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства : монографія. Харків : Мачулін, 2016. 504 с.
2. Гринкевич С., Когут М., Станкевич М. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство. 2023. (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70>

3. Прохорова В., Крутова А., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2022. 14 (28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
4. Нехай В., Нехай В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою сільськогосподарських підприємств на основі стратегії Cyber Situation Awareness. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. № 1. С. 238–247.
5. Ковальчук А. М. Чинники стратегічного управління економічною безпекою підприємства в умовах змін. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. С. 88–93.
6. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2025. № 11. С. 115–123. Doi: [10.32702/2306-6792.2025.11.114](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.114).
7. Kaplan R. S., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. Harvard Business Review. 2012. URL: <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2013/03/hbr-managing-risks-a-new-framework.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
8. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. No. 1. P. 2–17. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
9. Галиняк Л., Співак С. Управління кадровими ризиками та перспективи нарощування кадрового потенціалу. *Економіка та суспільство*. 2024. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-95>
10. Співак С., Мариняк Б. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах війни. Економічний аналіз. 2023. Том 33. № 4. С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.059>

References

1. Iljashenko O. V. (2016). Mekhanizmy systemy ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva: monografija [Mechanisms of the economic security system of an enterprise: monograph]. Kharkiv: Machulin, 2016. 504 p.
2. Ghrynkevych S., Koghut M., Stankevych M. (2023) Evolucija teoretychnykh koncepcij ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva [The evolution of theoretical concepts of economic security of enterprises]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70>
3. Prokhorova V., Krutova A., Djachenko K. (2022) Ekonomichna bezpeka pidpryjemstv Ukrajinny v umovakh destabilizacijnogho rozvytku [Economic security of Ukrainian enterprises in conditions of destabilizing development]. *Adaptyvne upravlinnja: teorija i praktyka. Serija Ekonomika*, 14 (28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)
4. Nekhaj V., Nekhaj V. (2020) Informacijno-analitychne zabezpechennja upravlinnja finansovo-ekonomichnoju bezpekoju siljsjkoghospodarsjykykh pidpryjemstv na osnovi strateghiji Cyber Situation Awareness [Information and analytical support for managing the financial and economic security of agricultural enterprises based on the Cyber Situation Awareness strategy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnja*, no. 1, pp. 238–247.
5. Kovaljchuk A. M. (2021) Chynnyky strateghichnogho upravlinnja ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstva v umovakh zmin [Factors of strategic management of economic security of an enterprise in conditions of change]. *Ekonomichnyj visnyk Nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu Ukrajinny "Kyjivsjkyj politekhnichnyj instytut"*, no. 18, pp. 88–93.
6. Skopenko N. S., Mostensjka T. L., Mostensjka T. Gh., Gholoborodjko V. P., Zorenko I. A. (2025) Antykrizove upravlinnja pidpryjemstvamy: strateghichnyj vymir v umovakh vojennogho stanu [Anti-crisis management of enterprises: strategic dimension in conditions of martial law]. *Aghrosvit*, no. 11, pp. 115–123. Doi: [10.32702/2306-6792.2025.11.114](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.114).
7. Kaplan R. S., Mikes A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*. URL: <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2013/03/hbr-managing-risks-a-new-framework.pdf> (accessed: 10.11.2025).
8. Porter M. E., Kramer M. R. (2011) Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1, pp. 2–17. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf> (accessed: 10.11.2025).
9. Halynjak L., Spivak S. (2024) Upravlinnja kadrovymy ryzykamy ta perspektyvy naroshhennja kadrovogho potencialu [Human resource risk management and prospects for increasing human resource potential]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-95>
10. Spivak S., Marynjak B. (2023) Osoblyvosti formuvannja strateghiji rozvytku pidpryjemstv v umovakh vijny [Features of the formation of enterprise development strategies in wartime]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 33, no. 4, pp. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.059>