

**Декалюк О.В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Університет економіки і підприємництва  
<https://orcid.org/0009-0000-7100-5288>*

**Федоришина Л.М.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту, економіки, статистики  
та цифрових технологій,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова  
<https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>*

## **ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ**

**JEL Classification: G39, M21**

**SECTION “ECONOMICS”: Економіка**

**Анотація.** В статті наведено основні виклики, з якими стикаються підприємства торгівлі в своїй діяльності в сучасних умовах, як-от недостатнє оснащення складів, порушення логістики та втрата ринків збуту. Обґрунтовано необхідність розробки антикризових програм для мінімізації наслідків кризи, забезпечення фінансової стабільності та підвищення стійкості підприємств. Встановлено, що ефективність таких програм залежить від правильного аналізу причин кризи, достатньої кваліфікації персоналу та оперативності впровадження заходів. Досліджено основні проблеми реалізації програм, серед яких опір змінам, недостатня комунікація, обмежене фінансування, недостатній досвід у розробці та впровадженні таких програм в минулому та ін. Обґрунтовано, що впровадження таких програм сприяє подоланню кризи та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

**Ключові слова:** антикризові програми, антикризові заходи, антикризове управління, торговельне підприємство, криза, опір змінам, антикризові стратегії.

**Annotation.** The article updates the issue of developing anti-crisis programs for enterprises, which is especially important in conditions of instability or the threat of a crisis. Anti-crisis programs help an enterprise prepare for possible negative events, minimize their consequences and quickly adapt to changes.

The purpose of the article is to outline the problems of the effectiveness of the development and implementation of anti-crisis programs at trade enterprises. The following research methods are used to achieve such purpose: monographic analysis – to study the essence of the concepts of «anti-crisis management» and «anti-crisis program»; generalization, systematization, description – to identify the main problems of insufficient effectiveness of anti-crisis programs at trade enterprises; tabular – to visualize the systematized material.

The main challenges that trade enterprises face in their activities in modern conditions are presented, such as insufficient equipment of warehouses, disruption of logistics and loss of sales markets. The need to develop anti-crisis programs to minimize the consequences of the crisis, ensure financial stability and increase the resilience of enterprises is substantiated. Among the main reasons are the ability to predict and prevent crises, prompt response, ensuring financial

**stability, preserving and developing the business in the future, supporting the business image and trust of stakeholders, increasing the efficiency of management in general, preserving human resources and ensuring the long-term sustainability of the enterprise.**

**It was established that the effectiveness of such programs depends on the correct analysis of the causes of the crisis, sufficient qualification of personnel and the efficiency of the implementation of measures.**

**The main problems of program implementation are investigated, including resistance to change, insufficient communication, limited funding, insufficient experience in the development and implementation of such programs in the past, etc. It is substantiated that the implementation of such programs helps to overcome the crisis and ensures the long-term competitiveness of enterprises.**

**Keywords: anti-crisis programs, anti-crisis measures, anti-crisis management, commercial enterprise, crisis, resistance to change, anti-crisis strategies.**

## **Вступ**

Галузь оптово-роздрібної торгівлі в Україні протягом останніх п'яти років продемонструвала високу адаптивність та здатність до швидкої трансформації в умовах економічної та політичної нестабільності. Попри численні виклики, такі як скорочення обсягів експорту, інфляційні процеси та порушення логістичних ланцюгів, спостерігається поступове відновлення та позитивна динаміка розвитку, що створює підстави для оптимістичних прогнозів на середньострокову перспективу.

Однією з основних проблем, з якими стикаються українські оптові підприємства, є недостатнє оснащення складських потужностей. В умовах економічної кризи не всі компанії мають можливість впроваджувати сучасні технології для організації ефективного складського господарства. Відсутність сучасного закордонного обладнання ускладнює автоматизацію процесів, що призводить до зростання витрат на персонал і ускладнює управління підприємством, знижуючи його загальні результати.

Втрата традиційних ринків збуту, зміна торгових партнерів, введення торгових обмежень та інші негативні чинники спричинили значні економічні збитки для України. Зокрема, у 2022 році загальний обсяг експорту скоротився до 44135592,5 тисяч доларів США, що на 64,8 % менше порівняно з 2021 роком. Водночас аналіз експорту за 2021 рік вказав на позитивну динаміку, перевищивши показники 2020 року на 38,4 % [1].

Розробка антикризових програм є важливим елементом управління підприємством, особливо в умовах нестабільності або загрози кризи. Антикризові програми допомагають підприємству підготуватися до можливих негативних подій, мінімізувати їхні наслідки і швидко адаптуватися до змін.

Механізми розробки антикризових програм досліджували багато вчених, зокрема у контексті управління кризовими ситуаціями в бізнесі.

О. В. Гук вважає, що антикризове управління – це комплекс управлінських заходів, що здійснюються з метою подолання або мінімізації наслідків кризових явищ, спрямованих на стабілізацію роботи підприємства та забезпечення його стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз [2]. Н. М. Кирилко та І. С. Момот доводять, що антикризове управління – це процес, що передбачає розробку та реалізацію спеціальних управлінських рішень, спрямованих на нейтралізацію негативних наслідків кризи або попередження її виникнення шляхом ефективного використання наявних ресурсів підприємства [3].

На думку В. М. Маховки, антикризове управління – це діяльність, пов'язана з виявленням ознак кризи, розробкою та реалізацією заходів, що мають на меті попередження, локалізацію та подолання кризових ситуацій в діяльності організації з метою забезпечення її стійкого функціонування в умовах невизначеності [4].

Дані визначення відображають різні підходи до розуміння сутності антикризового управління, але в цілому всі вони вказують на важливість активного управління ризиками та розробки стратегій для мінімізації впливу кризових ситуацій на підприємство.

Так, роботи деяких авторів розкривають важливість системного підходу до створення антикризових програм, що включає аналіз причин кризи, розробку стратегій для подолання негативних наслідків та запобігання повторенню кризових явищ. Важливу роль у цьому процесі відіграють також управлінські та фінансові інструменти, спрямовані на збереження фінансової стабільності підприємства, оптимізацію витрат та збереження конкурентоспроможності. Вчені акцентують увагу на необхідності оперативного реагування, адаптації до змінних умов і здатності підприємства швидко адаптувати свої стратегії до зовнішніх та внутрішніх викликів.

Метою статті є окреслення проблем ефективності розробки та впровадження антикризових програм на торговельних підприємствах.

### Результати

Торговельні підприємства мають акцентувати увагу на запобіганню кризі. Для прогнозування ризиків необхідно розробляти антикризові програми, які включають аналіз і прогнозування можливих ризиків, що дозволяє заздалегідь визначити потенційні загрози і вжити заходів для їхнього усунення або мінімізації.

Механізми розробки антикризових програм вивчали багато вчених серед яких – Морозов Є. Ю., Плікус І. Й., Рубан В. М. [5–7] та ін. Науковці виділяють основні причини, чому варто розробляти антикризові програми (табл. 1).

Таблиця 1

Причини розробки антикризових програм

Причина	Опис
Прогнозування і запобігання	Виявлення ризиків та прийняття заходів до їхнього прояву
Оперативне реагування	Швидка адаптація до кризових ситуацій
Забезпечення фінансової стабільності	Оптимізація витрат та управління ліквідністю
Збереження і розвиток бізнесу	Збереження активів та пошук нових можливостей
Підтримка репутації і довіри	Управління комунікацією та репутаційними ризиками
Підвищення управлінської ефективності	Зміцнення команди та поліпшення координації
Збереження кадрового потенціалу	Підтримка мотивації та ефективності співробітників
Довгострокова стійкість	Підвищення конкурентоспроможності і стійкості

Джерело: сформовано авторами за [5–7]

Одним із ключових завдань є зміцнення стійкості підприємства. Це означає, що програма має підвищити здатність підприємства протистояти кризам, знижуючи його вразливість до зовнішніх і внутрішніх факторів.

У разі кризи важливо оперативно реагувати на ситуацію. Керівництво повинно мати можливість швидко адаптувати бізнес до нових умов. Це стає можливим завдяки заздалегідь розробленій програмі, яка дозволяє підприємству ефективно та без затримок впроваджувати необхідні заходи.

Злагождені дії керівництва та команди можуть бути забезпечені, якщо антикризова програма містить чіткі інструкції та плани дій для всіх рівнів управління, що сприяє узгодженій роботі команди під час кризи. Усі зусилля мають бути спрямовані на досягнення фінансової стабільності.

Антикризова програма забезпечує своєчасний перегляд та оптимізацію витрат, що сприяє зниженню фінансового навантаження на підприємство в умовах кризи, а також ефективному управлінню ліквідністю. В рамках антикризових заходів здійснюється планування та управління

грошовими потоками, що дозволяє підтримувати фінансову стабільність навіть у складних економічних умовах.

Крім того, антикризова програма включає заходи збереження критично важливих активів, які забезпечують безперервність функціонування підприємства. Криза також може стати стимулом для пошуку нових ринків, продуктів або послуг, і програма створює умови для реалізації таких можливостей.

Підтримка репутації та довіри є важливим елементом антикризових заходів, що здійснюється через ефективне управління комунікацією. Антикризова програма включає в себе заходи кризового PR, спрямовані на збереження довіри клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів підприємства.

Мінімізація репутаційних ризиків досягається завдяки заздалегідь розробленим планам, які дозволяють уникнути або знизити негативні репутаційні наслідки кризи. Включення керівника в процес розробки антикризових програм та вирішення проблем підприємства з метою недопущення банкрутства говорить про підвищення управлінської ефективності, посилення ролі управлінської команди.

Розробка та впровадження антикризової програми сприяє зміцненню управлінської команди, підвищуючи її здатність до прийняття оперативних і обґрунтованих рішень. Програма забезпечує покращену координацію між різними підрозділами та рівнями управління, що сприяє ефективному виконанню антикризових заходів. Вона також сприяє збереженню мотивації та продуктивності співробітників, надаючи їм необхідну підтримку та комунікацію в умовах кризи. Для оптимізації кадрових ресурсів розробляються відповідні заходи, що дозволяють зберегти ключових фахівців і мінімізувати негативний вплив на колектив.

Впровадження антикризових заходів може сприяти покращенню бізнес-процесів, які зберігають свою актуальність та ефективність навіть після завершення кризи. Підприємства, які ефективно здійснюють управління в умовах кризи, здобувають значну конкурентну перевагу на ринку в довгостроковій перспективі.

Антикризові програми є ключовим елементом стратегії управління будь-яким підприємством, зокрема в умовах економічної нестабільності та невизначеності. Вони не лише сприяють його виживанню під час кризи, а й забезпечують подальший розвиток, зміцнення позицій на ринку та адаптацію до нових умов після подолання кризових ситуацій.

Ефективність антикризових заходів на підприємствах торгівлі залежить від ряду факторів, серед яких можна виокремити фінансову стабільність, рівень кваліфікації управлінського персоналу, здатність оперативно адаптуватися до змін на ринку, а також правильний аналіз причин кризи. На практиці виникають різні труднощі, які можуть значно знизити результативність антикризових заходів. Серед таких проблем – недостатня оперативність у прийнятті рішень, відсутність чіткої стратегії в умовах кризи, неефективна комунікація між підрозділами та неправильне управління фінансовими ресурсами (табл. 2).

Таблиця 2

Проблеми недостатньої ефективності антикризових заходів

Проблема	Опис
Опір змінам	Страх і небажання змін з боку персоналу і керівництва
Недостатня комунікація	Відсутність чітких інструкцій та інформації
Недостатнє фінансування	Нестача ресурсів для реалізації заходів
Низька кваліфікація персоналу	Нестача досвіду та підготовки в управлінні кризами
Проблеми з координацією	Погана взаємодія між підрозділами
Невідповідність заходів	Нереалістичні плани та неадекватні заходи
Зовнішні фактори	Зміни в економічному середовищі або ринку
Відсутність моніторингу	Недостатній контроль та коригування заходів
Організаційні фактори	Культурні та бюрократичні перешкоди

Джерело: сформовано авторами за [5–7]

Основні проблеми, з якими стикаються торговельні підприємства при реалізації антикризових стратегій, наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Проблеми торговельних підприємств в період кризи

Проблема	Наслідки	Характеристика наслідків
Недостатнє планування і прогнозування	Відсутність або неадекватність антикризової програми	Часто підприємства торгівлі не мають попередньо розробленого плану дій на випадок кризи, що призводить до хаотичних і незлагоджених дій під час кризи.
	Неврахування всіх можливих ризиків	Недооцінювання або ігнорування потенційних ризиків (як зовнішніх, так і внутрішніх), що може призвести до нездатності своєчасно реагувати на кризу.
Низька адаптивність та гнучкість	Застаріла бізнес-модель	Підприємства, що працюють за застарілими моделями, можуть мати труднощі з адаптацією до змін ринкових умов, що знижує ефективність антикризових заходів.
	Опір змінам	Опір з боку персоналу або керівництва до впровадження нових стратегій чи технологій може затримувати процес адаптації до кризи.
Недостатність фінансових ресурсів	Обмежені фінансові можливості	Відсутність достатніх фінансових ресурсів для реалізації антикризових заходів може знизити їх ефективність, оскільки підприємство не може інвестувати в необхідні зміни або підтримувати ліквідність.
	Неефективне управління грошовими потоками	Неоптимальне управління фінансами, зокрема відсутність резервів, може призвести до нестачі коштів у критичні моменти.
Проблеми управлінні персоналом	Недостатня кваліфікація управлінського персоналу	Керівники можуть не мати достатнього досвіду або знань для ефективного управління кризовими ситуаціями.
	Низький рівень мотивації працівників	Криза може знизити мотивацію працівників, що негативно впливає на їхню продуктивність та готовність до співпраці в умовах змін.
Проблеми комунікації	Недостатня внутрішня комунікація	Відсутність чіткої і своєчасної комунікації всередині підприємства може призвести до плутанини, нерозуміння ситуації працівниками та неузгоджених дій
	Проблеми в кризовому PR	Неправильна або недостатня комунікація з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами може погіршити репутацію підприємства, що ускладнює подолання кризи.
Проблеми з інноваціями та технологіями	Недостатнє впровадження інновацій	Відмова від інвестування в нові технології або недостатня увага до інновацій може знизити конкурентоспроможність підприємства під час кризи.
	Технологічна застарілість	Використання застарілих технологій та методів управління може уповільнити процес адаптації та впровадження антикризових заходів.
Недостатній аналіз моніторинг	Відсутність системи моніторингу	Неналагоджений процес постійного моніторингу ключових показників (KPI) може призвести до несвоєчасного виявлення проблем і недоотримання критичної інформації для ухвалення рішень.

	Недостатній аналіз ефективності заходів	Відсутність ретельного аналізу ефективності вжитих антикризових заходів може призвести до повторення помилок або недооцінювання необхідних змін.
Вплив зовнішніх факторів	Нестабільність ринку	Швидкі зміни в ринкових умовах, економічні спади або кризи можуть звести нанівець навіть добре сплановані антикризові заходи.
	Зміни в законодавстві	Неочікувані або несприятливі зміни в законодавстві можуть ускладнити реалізацію антикризових заходів і призвести до додаткових витрат.
Акцент на короткостроковому підході	Фокус на короткострокових рішеннях	Орієнтація виключно на короткострокові заходи (наприклад, скорочення витрат) без врахування довгострокових наслідків може посилити проблеми в майбутньому.
	Відсутність стратегічного бачення	Недостатня увага до довгострокової стратегії розвитку може призвести до того, що підприємство вийде з кризи ослабленим і вразливим до майбутніх викликів.
Проблеми з діловою репутацією	Втрати довіри клієнтів і партнерів	Неефективна комунікація або непродумані дії під час кризи можуть погіршити репутацію підприємства, що ускладнює відновлення після кризи.
	Невдале управління репутаційними ризиками	Недооцінювання впливу кризової ситуації на репутацію підприємства може призвести до тривалих наслідків, які складно виправити навіть після подолання кризи.

*Джерело: сформовано авторами за результатами власних досліджень та [8–12]*

Для підвищення ефективності антикризових заходів на підприємствах торгівлі необхідно враховувати вказані проблеми та розробляти комплексні, добре структуровані стратегії, що охоплюють як короткострокові, так і довгострокові перспективи. Важливо також забезпечити гнучкість і адаптивність підходів, залучити достатні ресурси і кваліфікований персонал, а також підтримувати відкриту та ефективну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами.

Впровадження розроблених антикризових програм або заходів часто зустрічає ряд перешкод, зумовлених різними факторами, які можуть виникати як на рівні підприємства, так і в контексті зовнішнього середовища. Однією з основних причин складнощів впровадження антикризових заходів є опір змінам. Опір змінам набуває як форми психологічного бар'єру серед персоналу, коли співробітники відчувають тривогу щодо змін, що загрожують їхній стабільності, так і створює додаткові навантаження, що, своєю чергою, ускладнює впровадження нововведень. Крім того, може виникнути опір з боку керівництва, коли навіть на високому рівні управління спостерігається небажання змінювати усталені підходи або визнавати необхідність антикризових заходів, особливо якщо це ставить під сумнів ефективність раніше прийнятих рішень.

Ще однією причиною є недостатній рівень комунікації, що проявляється у відсутності чітких інструкцій. Якщо працівники не мають чіткого розуміння того, які саме дії від них очікуються, або не володіють достатньою інформацією про цілі антикризових заходів, це може призвести до плутанини і зниження ефективності їх реалізації. Окрім того, важливим аспектом є врахування зворотного зв'язку. Ігнорування думок і пропозицій працівників чи інших зацікавлених сторін може призвести до втрати довіри та підтримки, що ускладнює впровадження заходів.

Фінансовий директор повинен звертати увагу на проблему недостатнього фінансування. Навіть найкраще розроблені антикризові програми можуть не досягти успіху, якщо підприємство не має достатньо фінансових або матеріальних ресурсів для їх реалізації. Неefективний розподіл фінансових ресурсів може призвести до того, що важливі напрямки антикризових заходів не отримують необхідної підтримки.

Як зазначають автори В. В. Шкода, А. В. Кальянов, нестача досвіду в управлінні кризами є причиною неefективності реалізації антикризових заходів [13]. Керівники можуть не мати достатнього досвіду або знань для ефективного управління кризовими ситуаціями, що може призвести до помилок у реалізації заходів. Відсутність спеціального навчання або підготовки управлінського персоналу до антикризових дій може стати причиною невдачі програми.

Ще однією причиною є невідповідність заходів реальним потребам, що проявляється у нереалістичних планах та відсутності гнучкості. Програма може бути розроблена на основі неправильних припущень або недостатнього аналізу ситуації, що призводить до встановлення нереалістичних цілей чи непрактичних заходів. Жорсткі та негнучкі плани, які не враховують можливість змін в умовах кризи, можуть швидко стати неактуальними.

Ще однією причиною є проблеми з координацією, які проявляються у недостатній взаємодії між підрозділами. Відсутність належної координації між різними підрозділами підприємства може призвести до неузгоджених дій і дублювання зусиль, що негативно впливає на ефективність антикризових заходів. Крім того, відсутність централізованого управління також може бути проблемою. Неefективне керівництво, при якому немає єдиного центру прийняття рішень, відповідального за реалізацію антикризових заходів, може призвести до хаотичних і неузгоджених дій.

Невірний вибір пріоритетів, коли керівник зосереджується лише на короткострокових заходах, не враховуючи довгострокових наслідків, може призвести до того, що проблеми будуть вирішені лише тимчасово, а основні причини кризи залишаться невирішеними. Часто невірний вибір стає причиною невиконання антикризових програм. Окрім того, такий підхід може призвести до того, що важливі питання не отримають належної уваги або будуть вирішені із запізненням, що фактично означає ігнорування основних загроз.

Однією з причин можуть бути зміни в економічному середовищі. Різкі коливання економічних умов, такі як фінансова криза, зміна ринкових умов або законодавчих ініціатив, можуть зробити заплановані антикризові заходи неefективними або застарілими. Крім того, зростання конкуренції чи зміна споживчих вподобань можуть створити додаткові труднощі при реалізації антикризових програм.

Ще однією проблемою є відсутність постійного моніторингу та коригування, що виявляється у недостатньому контролі за виконанням заходів. Якщо не здійснюється регулярний моніторинг та коригування антикризових заходів, програма може не досягти поставлених цілей. Вона може втратити актуальність або ефективність, якщо зміни в умовах кризи не будуть враховані своєчасно, а цілі програми не будуть адаптовані до нових викликів.

Підприємства з недостатньо розвинутою організаційною культурою можуть зіткнутися з труднощами під час впровадження антикризових заходів, оскільки співробітники можуть бути не готові до змін або сумніватися в їх доцільності. Надмірна бюрократизація процесів здатна уповільнити реалізацію антикризових заходів, знижуючи їх ефективність.

## **Висновки**

Отже, ефективність розробки та впровадження антикризових програм на торговельних підприємствах залежить від низки факторів, серед яких ключовими є глибокий аналіз причин кризи, наявність чіткої стратегії та адаптація рішень до специфіки галузі. Недостатній рівень компетентності керівників та опір персоналу до змін часто стають бар'єрами для успішного впровадження таких програм. Обмеженість фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів також

ускладнює реалізацію запланованих заходів. Важливою умовою подолання кризових ситуацій є залучення персоналу до процесу розробки програм та забезпечення їхньої підтримки. Успішна антикризова діяльність можлива лише за умови інтеграції сучасних методів управління, адаптивного підходу до змін ринку та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

#### Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2024).
2. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6(22). С. 193-198.
3. Кирилко Н. М., Момот І. С. Антикризовий менеджмент торговельних підприємств. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16336/1/20201111\\_312.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16336/1/20201111_312.pdf) (дата звернення: 10.11.2024).
4. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. Наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Полтава, 2015. 277 с.
5. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114-120.
6. Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. № 1. С. 259-264. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76817> (дата звернення: 12.11.2024).
7. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 68-71. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_07/71.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/71.pdf) (дата звернення: 12.11.2024).
8. Передерій Т. С. Особливості діючої практик антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). URL : [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24.\\_topic\\_Tatiana-Perederii-146-158.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tatiana-Perederii-146-158.pdf) (дата звернення: 15.11.2024).
9. Смерічевський С. Ф., Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
10. Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 54. С. 362-367
11. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2022. С. 52-54.
12. Школенко О. Б., Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В. Роль торгівлі в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-02>.
13. Шкода В. В., Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42(3). С. 167-175.