

УДК 614.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-26>

Палей Д. А.

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4115-0587>

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СКЛАДОВИХ АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Розглянуті теорії оцінки антикризового потенціалу, аналіз та оцінка на прикладі приватних медичних закладів України для формування комплексної стратегії зміцнення. Визначено сутність та основні складові антикризового потенціалу медичного підприємства, наведено їх вплив на загальний антикризовий потенціал. Проведено аналіз основних складових антикризового потенціалу приватних медичних підприємств. Щодо оцінки складових антикризового потенціалу було виявлено, що найбільш критичними є фінансовий та інноваційний потенціали. Сформовано комплексну стратегію антикризового управління медичними закладами України в умовах воєнного стану. Розроблена автором стратегія може бути використана в приватних медичних закладах України для зменшення впливу кризових факторів на їхній загальний антикризовий потенціал.

Ключові слова: антикризовий потенціал, медичне підприємство, фінансовий потенціал, кадровий потенціал, інноваційний потенціал, аналіз, оцінка.

Palei Dmytro

Private Higher Educational Institution "European University"

ANTI-CRISIS POTENTIAL ANALYSIS AND COMPONENTS ASSESSMENT OF THE PRIVATE MEDICAL ENTERPRISES IN UKRAINE

The purpose of the study is to investigate the theory of anti-crisis potential assessment, to analyze the anti-crisis potential on the example of private medical institutions in Ukraine and to formulate a comprehensive strategy for its strengthening under martial law. The essence and main components of the anti-crisis potential of a medical enterprise are determined and their impact on the overall anti-crisis potential is presented. The number of private medical institutions is studied and the impact of different crisis periods on them is analyzed. In general, private healthcare in Ukraine has demonstrated some resilience to crises, as although the war and pandemic have affected growth rates, the market is adapting to changes and demand for quality healthcare services continues to grow. Furthermore, the study emphasizes the importance of human capital development and strategic flexibility as key factors in enhancing resilience. Next, the author analyzes the main components of the anti-crisis potential of private medical enterprises and determines that the pandemic contributed to the growth of revenues and profitability of private medical institutions, while a full-scale war led to a sharp decline. The integration of digital technologies and telemedicine is identified as a promising direction for maintaining service continuity during crises. As for the assessment of the components of the anti-crisis potential, it was found that the most critical are the financial and innovative potentials. Special attention is given to regional disparities in the level of anti-crisis potential, which require tailored management approaches. As a result, the author has formed a comprehensive strategy for crisis management of medical institutions in Ukraine under martial law. It should be noted that the proposed strategy aims to increase financial potential through diversification of both types of services and their cost, which will allow medical institutions to reach more clients and, accordingly, increase their revenue. The strategy developed by the author can be used in private medical institutions of Ukraine to reduce the impact of crisis factors on their overall anti-crisis potential. The findings contribute to the broader discourse on healthcare system sustainability in conflict-affected countries.

Keywords: anti-crisis potential, medical enterprise, financial potential, human resources potential, innovation potential, analysis, evaluation.

Постановка проблеми. З розвитком економіки та впливу на неї кризових періодів актуальності набуває формування міцного антикризового потенціалу, який дозволяє медичним підприємствам ефективно працювати навіть в умовах нестабільності. Пандемія COVID-19 та військові дії суттєво вплинули на функціонування галузі охорони здоров'я, зумовивши необхідність оперативної адаптації до нових реалій, яку власне і формує антикризовий потенціал та впливає на їхню здатність ефективно реагувати на кризові явища, зберігати фінансову стабільність та забезпечувати безперервну діяльність навіть в умовах кризи. Саме тому необхідним є більш глибоке дослідження основних складових антикризового потенціалу, які визначають здатність медичного підприємства

успішно здійснювати свою діяльність під час воєнного стану в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі питання антикризового управління та оцінки антикризового потенціалу підприємств знаходить усе більше уваги, особливо в умовах зростаючої економічної турбулентності та зовнішніх загроз. Зокрема, Сухецька К. [1] у своїх роботах розглядає сутність антикризового потенціалу як інтегральної характеристики підприємства, що визначає його здатність протистояти кризовим впливам. Автор наголошує на необхідності системного підходу до оцінки потенціалу через фінансові, організаційні, кадрові та інноваційні складові.

Пілецька С.Т. та Коритько Т.Ю. [2] зосереджують увагу на методичних аспектах формування антикризо-

вої стратегії підприємства, розглядаючи інструменти управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вони підкреслюють значення адаптивного планування та моделювання кризових сценаріїв.

Тюріна Н.М. та Шатайло О.А. [3], а також Артьома А.В. і Артьомов І.В. [4] аналізують роль ресурсного потенціалу підприємства, зокрема фінансового та технічного, як ключових детермінант виживання в період кризи. У їхніх дослідженнях розглядаються підходи до оцінки стійкості бізнес-моделей і сценаріїв трансформації структури підприємств.

Шатайло О. і Тюріна Н. [5] розглядають галузеві особливості формування антикризового потенціалу, що є актуальним для медичних установ, тоді як Литвиненко А.В. [6] пропонує інструментарій кількісної оцінки на основі інтегральних показників, які дозволяють виявити вразливі місця та потенціал зростання підприємств.

Таким чином, сучасна наукова думка пропонує багатогранні підходи до оцінки та підсилення антикризового потенціалу, проте більшість досліджень не враховують специфіку функціонування приватних медичних закладів в умовах воєнного стану, що й обумовлює актуальність запропонованого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити теоретичні основи оцінки антикризового потенціалу, проведення аналізу антикризового потенціалу на прикладі приватних медичних закладів України та сформулювати комплексну стратегію щодо його зміцнення в умовах військового стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах мінливого економічного середовища медичні підприємства вразливі до криз різного характеру, включаючи фінансові спади, операційні перебої та зовнішні шоки, які представлені такими періодами як Пандемія чи війна в Україні. Сутність антикризового потенціалу полягає у здатності підприємства ефективно передбачати, протистояти та відновлюватися після криз, забезпечуючи свою довгострокову стійкість та конкурентоспроможність [1]. Іншими словами, антикризовий потенціал є багатогранним поняттям, яке охоплює фінансову стійкість, управлінську адаптивність, опера-

ційну стійкість, стратегічну гнучкість, маркетинговий розвиток та інноваційну спроможність, включаючи як проактивні, так і реактивні заходи, спрямовані на попередження, пом'якшення та подолання кризових явищ [2]. Розвиток антикризового потенціалу вимагає надійних механізмів оцінки ризиків, планування на випадок непередбачуваних ситуацій, стратегій кризової комунікації, а також постійного вдосконалення інноваційного потенціалу компанії [3]. Отож, антикризовий потенціал медичного підприємства в даному дослідженні буде визначено при оцінці його ключових фінансових, кадрових, технічних та інноваційних показників, які в підсумку становлять міцну базу для протидії кризовим періодам [4]. Саме тому в табл. 1 наведено підходи до оцінки антикризового потенціалу медичного підприємства саме в контексті цих показників.

Отож, антикризовий потенціал медичного підприємства визначається чотирма ключовими складовими: фінансовим, кадровим, технічним та інноваційним потенціалом [5]. Фінансовий потенціал дозволяє підприємству ефективно працювати та мати міцну основу для протидії кризовим явищам, до прикладу високий розмір власного капіталу дозволить медичному закладу розраховуватись зі своїми постачальниками навіть при відсутності грошових потоків під час кризи. Кадровий потенціал є основою для стабільної та ефективної роботи медичного закладу, адже наявність кваліфікованого кадрового складу зменшує ризики, пов'язані з дефіцитом спеціалістів та якістю надання медичних послуг.

Щодо технічного потенціалу медичного підприємства, його показники значно впливають конкурентоспроможність, адже використання сучасного медичного обладнання, інформаційних технологій та ефективних управлінських рішень сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та поліпшенню якості обслуговування пацієнтів. І в підсумку інноваційний потенціал визначає здатність підприємства впроваджувати новітні методики лікування, застосовувати цифрові технології та адаптуватися до змін у сфері охорони здоров'я. Використання інновацій

Таблиця 1

Характеристика показників оцінки антикризового потенціалу медичного підприємства

Складова антикризового потенціалу	Показники	Вплив на антикризовий потенціал
Фінансовий потенціал	Рівень фінансової стійкості, диверсифікації доходів, рентабельність діяльності	Висока фінансова стійкість дозволяє підприємству витримувати кризові ситуації без значних втрат, диверсифікація доходів зменшує залежність від одного джерела фінансування
Кадровий потенціал	Забезпеченість персоналом, рівень кваліфікації лікарів та медсестер, продуктивність праці	Достатня кількість кваліфікованих фахівців сприяє стабільності роботи підприємства в кризових умовах, підвищення кваліфікації персоналу збільшує його ефективність
Технічний потенціал	Відповідність обладнання сучасним стандартам, рівень автоматизації процесів, віддача основних засобів	Сучасне обладнання дозволяє надавати якісні послуги та зменшує витрати на обслуговування, автоматизація підвищує ефективність роботи та знижує операційні витрати
Інноваційний потенціал	Впровадження нових методик лікування, використання цифрових технологій, розробка інноваційних підходів до обслуговування пацієнтів	Інновації сприяють швидкій адаптації підприємства до змін, підвищенню конкурентоспроможності та якості медичних послуг

Джерело: розроблено автором

в діяльності медичного підприємства дозволяє йому швидко адаптуватись під зміни, які викликані кризовими періодами.

Саме тому для підвищення антикризового потенціалу медичному підприємству необхідно зміцнювати свою фінансову стабільність, розвивати кадровий потенціал, інвестувати в сучасне обладнання та впроваджувати інноваційні рішення, що сприятимуть адаптації до змін та ефективному функціонуванню в умовах кризи.

Отож, в наступній частині дослідження пропонується провести оцінку приватних медичних закладів за основними складовими антикризового потенціалу та проаналізувати їхню здатність до протидії кризовим явищам в умовах військового стану в Україні [6-8]. В контексті того, що певні показники діяльності приватних медичних закладів є недоступними, пропонується провести оцінку за наявними. Для оцінки фінансового потенціалу буде розраховано рентабельність послуг, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів та фінансову стійкість. Для розрахунку кадрового потенціалу буде розраховано коефіцієнт плинності кадрів та їхню продуктивність. Технічний потенціал пропонується розрахувати на основі аналізу показників фондоозброєності, фондомісткості та фондовіддачі, а інновацій – частку медичних компаній, які здійснювали наукові дослідження та їхні витрати на їх проведення.

Для початку пропонується навести аналіз кількості приватних медичних закладів для того, щоб визначити, як на них вплинули кризові періоди в Україні (рис. 1).

Отже, аналізуючи дані рис. 1., видно, що в період 2013–2014 рр. спостерігається стрімке зростання кількості медичних закладів на 27,6%, що було пов'язано із розвитком приватного медичного сектору, лібералізацією ринку медичних послуг та попитом на якісну альтернативу державній медицині. Проте вже у 2015 році спостерігається зниження кількості закладів на 6,5%, що було спричинено початком війни на Сході України, що призвело до закриття частини бізнесів. Період 2016–2019 рр. характеризується відновленням та зрос-

танням кількості приватних медичних закладів, що свідчить про стабілізацію економічної ситуації, а також про зростання попиту на приватні медичні послуги в умовах реформування системи охорони здоров'я.

У 2020 році пандемія COVID-19 спричинила значні зміни у сфері медицини, адже хоча і спостерігається зростання кількості закладів на 9,3%, це пояснюється підвищеним попитом на медичні послуги через епідемію та потребу в нових приватних клініках, лабораторіях та діагностичних центрах. Проте вже у 2021 році темпи зростання значно уповільнилися до 2,5%, що може свідчити про перенасиченість ринку або труднощі у фінансуванні нових медичних бізнесів.

Слід відзначити, що 2022 рік через повномасштабного вторгнення РФ в Україну, став кризовим для всіх сфер економіки, включаючи медицину. Кількість приватних медичних закладів зменшилася на 2,7%, що пов'язано з бойовими діями, евакуацією населення, руйнуванням медичної інфраструктури та економічними труднощами. У 2023 році спостерігається відновлення та зростання кількості приватних медичних закладів на 7,2%, що є результатом пристосування бізнесу до нових умов, збільшення потреби у медичних послугах через наслідки війни, а також підтримки галузі з боку держави та міжнародних організацій.

Загалом, приватна медицина в Україні продемонструвала певну стійкість до криз, адже хоча війна та пандемія вплинули на темпи зростання, ринок адаптується до змін, а попит на якісні медичні послуги продовжує зростати.

Наступним в табл. 2 пропонуємо проаналізувати антикризовий потенціал українських приватних медичних закладів за аналізованими показниками.

Отож, аналізуючи дані табл. 2, видно, що антикризовий потенціал приватних медичних закладів України в період пандемії COVID-19 та війни зазнав значних змін, що відобразилося на результатах їхньої діяльності. Фінансові показники демонструють нестабільність, адже виручка від реалізації послуг у 2021 році значно зросла (+5443,3 млн грн),

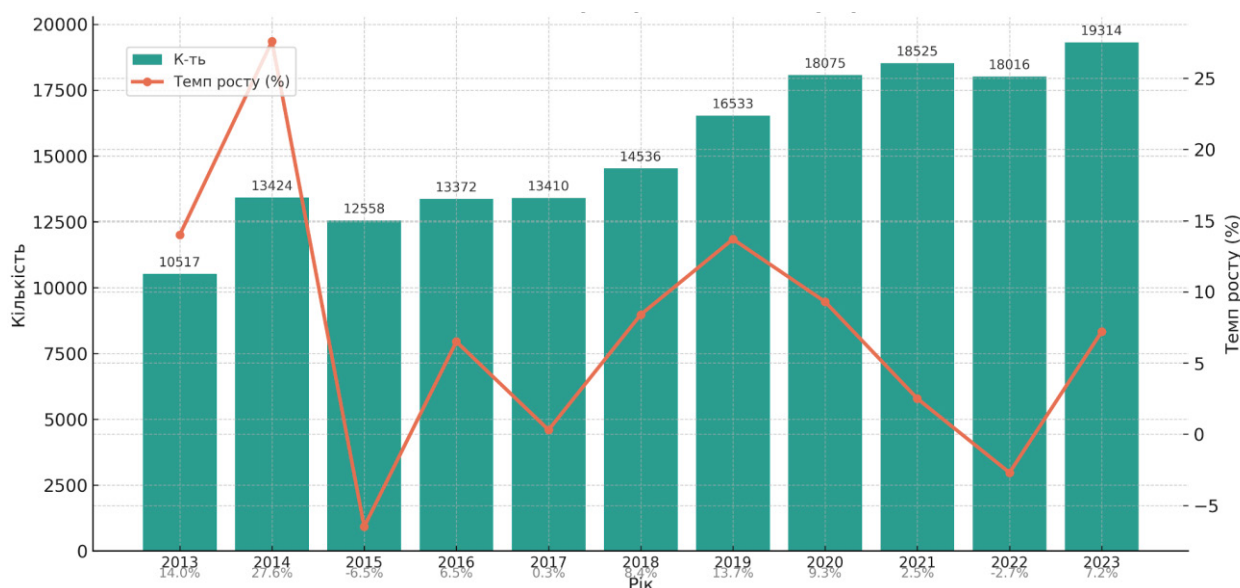


Рис. 1. Динаміка кількості приватних медичних закладів в Україні за період 2014–2023 рр., одиниць

Джерело: [9]

що пояснюється підвищеним попитом на медичні послуги під час пандемії, але в 2022 році відбулося різке падіння виручки (-12902,4 млн грн), що свідчить про значний вплив війни, зниження платоспроможності населення та релокацію медичних закладів. У 2023 році спостерігається часткове відновлення, але воно ще далеке від рівня 2021 року. Щодо показників чистого прибутку, видно його різке зниження у 2022 році (-176,4 млн грн), а в 2023 році показав ще гірший результат (-1551,7 млн грн), що свідчить про глибоку кризу та збитковість значної частини приватного медичного бізнесу.

Активи підприємств продовжують зростати, особливо у 2023 році (+4809,4 млн грн), що може бути наслідком інвестицій у медичне обладнання та модернізацію закладів. Власний капітал також демонструє позитивну динаміку, зокрема у 2023 році (+2402,1 млн грн), що свідчить про залучення додаткових фінансових ресурсів або перерозподіл активів. Негативним є зростання як довгострокових (+61,2 млн грн у 2023 році), так і поточних зобов'язань (+2346,1 млн грн у 2023 році), що вказує на зростаючу фінансову залежність підприємств, що власне і вплинуло на показники фінансової стійкості в цей період.

Кадрові показники свідчать про значну плинність персоналу, у 2021 році кількість працівників зросла (+6,2 тис.), але у 2022 році відбулося значне скорочення (-6,5 тис.), що, ймовірно, пов'язано з виїздом

частини медиків за кордон та закриття низки закладів на окупованих територіях. У 2023 році ситуація покращилася (+6,2 тис.), що свідчить про часткове відновлення ринку праці.

Технічні показники демонструють позитивну динаміку, адже основні засоби збільшилися у 2023 році (+3967,5 млн грн), що свідчить про оновлення обладнання та інвестування в інфраструктуру. Фондоозброєність зросла у 2022-2023 роках, що означає кращу оснащеність медичних працівників, проте фондовіддача різко впала у 2022 році (-4,0), що свідчить про неефективне використання ресурсів у кризовий період.

Інноваційний потенціал залишається на низькому рівні, адже частка компаній, які здійснювали наукові дослідження, не змінилася (0,07%). Також негативним є скорочення витрат на дослідження (-11,7 млн грн у 2022 році), що свідчить про зменшення інвестицій у наукові розробки та технології через кризові явища.

Слід відзначити, що Пандемія у 2020-2021 роках сприяла зростанню доходів та прибутковості приватних медичних закладів, тоді як повномасштабна війна у 2022 році призвела до різкого падіння виручки, прибутку та ефективності роботи. У 2023 році спостерігається певне відновлення, зокрема за рахунок зростання активів, власного капіталу та стабілізації ринку праці, але фінансові показники все ще далекі від докризового рівня.

Таблиця 2

Аналіз антикризового потенціалу приватних медичних закладів України в період 2020-2023 рр.

Показники	Період				Абсолютне відхилення (+/-)		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Виручка від реалізації послуг	7500,1	12943,4	41,0	72,6	5443,3	-12902,4	31,7
Чистий прибуток, млн грн	262,0	317,6	141,2	-1410,5	55,7	-176,4	-1551,7
Активи, млн грн	5131,6	5702,2	7373,7	12183,1	570,6	1671,5	4809,4
Основні засоби, млн грн	2921,8	3263,9	4474,7	8442,1	342,1	1210,8	3967,5
Власний капітал, млн грн	2187,6	2414,8	3432,5	5834,6	227,2	1017,8	2402,1
Довгострокові зобов'язання, млн грн	519,4	705,5	853,4	914,5	186,1	147,9	61,2
Поточні зобов'язання, млн грн	2424,6	2581,9	3087,8	5433,9	157,3	505,9	2346,1
Загальна кількість працівників, тис. осіб	39	45,3	39	45,0	6,2	-6,5	6,2
Рентабельність послуг, %	3,49	2,45	344,54	-1941,52	-1,0	342,1	-2286,1
Рентабельність власного капіталу, %	11,97	13,15	4,11	-24,17	1,2	-9,0	-28,3
Рентабельність активів, %	5,10	5,57	1,92	-11,58	0,5	-3,7	-13,5
Фінансова стійкість	0,53	0,55	0,58	0,55	0,0	0,0	0,0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,12	0,14	0,003	0,14	0,0	-0,1	0,1
Продуктивність працівників, млн грн	191,6	285,7	1,1	1,6	94,1	-284,6	0,6
Фондоозброєність	74,6	72,0	115,3	187,6	-2,6	43,2	72,3
Фондомісткість	0,39	0,25	109,17	116,20	-0,1	108,9	7,0
Фондовіддача	2,57	3,97	0,01	0,01	1,4	-4,0	0,0
Частка компаній, які здійснювали наукові дослідження, %	0,07	0,07	0,07	0,07	0,0	0,0	0,0
Витрати на проведення наукових досліджень, млн грн	81,6573	91,3	79,6	77,4	9,7	-11,7	-2,2

Джерело: розраховано автором за даними [9–10]

Наступним пропонується провести оцінку складових антикризового потенціалу приватних медичних закладів. Для початку потрібно визначити бальність кожного із складових, присвоюючи бал від 0 до 10, тобто 0 – критичне значення, а 10 – позитивний вплив на загальний антикризовий потенціал. Результати оцінки наведено в табл. 3 та візуалізовано на рис. 2.

Аналізуючи антикризовий потенціал приватних медичних закладів в Україні, слід відзначити, що в 2020–2021 рр. він був високим – 24 та 26 балів відповідно, що свідчить про адаптивність галузі до умов пандемії. Фінансовий та технічний потенціали мали стабільно високі значення, що пояснюється підвищеним попитом на медичні послуги та модернізацією обладнання в умовах COVID-19. Щодо 2022 року, видно різке зменшення антикризового потенціалу до 16 балів, що пов'язано з початком повномасштабної війни. Найбільше постраждав фінансовий потенціал (з 8 до 3 балів), що свідчить про зниження доходів, кадровий потенціал також зазнав скорочення через виїзд спеціалістів та загальну нестабільність, проте технічний потенціал залишався відносно високим, що свідчить про збереження матеріально-технічної бази. У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася, адже фінансовий потен-

ціал частково відновився (з 3 до 4 балів), що може свідчити про адаптацію закладів до нових економічних умов. Кадровий потенціал також зріс, що може бути наслідком повернення спеціалістів або залучення нових кадрів, а технічний потенціал продовжив зростання, що свідчить про інвестиції в обладнання та розвиток інфраструктури. Водночас інноваційний потенціал знизився до мінімального рівня (2 бали), що вказує на скорочення досліджень та уповільнення впровадження нових технологій через відсутність вільних коштів.

Отож, слід зазначити, що критичні показники має фінансовий та інноваційний потенціал, на що власне і пропонується акцентувати увагу при розробці комплексної стратегії антикризового управління медичних закладів України, основою якої має бути зміцнення фінансової бази та залученні інвестицій в розвиток інновацій (рис. 3).

Слід відзначити, що запропонована стратегія має на меті підвищення фінансового потенціалу через диверсифікація як видів послуг та їх вартості, що дозволить медичним закладам охопити більшу кількість клієнтів та відповідно наростити свій дохід від реалізації. Щодо інноваційного потенціалу та українським медичним інституціям доцільно розробляти спільні проекти з іно-

Таблиця 3

Бальна оцінка антикризового потенціалу приватних медичних закладів України в умовах кризи Пандемії та війни

Складова антикризового потенціалу	Період			
	2020	2021	2022	2023
Фінансовий потенціал	7	8	3	4
Кадровий потенціал	7	6	4	5
Технічний потенціал	7	8	6	7
Інноваційний потенціал	3	4	3	2
Всього антикризовий потенціал	24	26	16	18

Джерело: розроблено автором

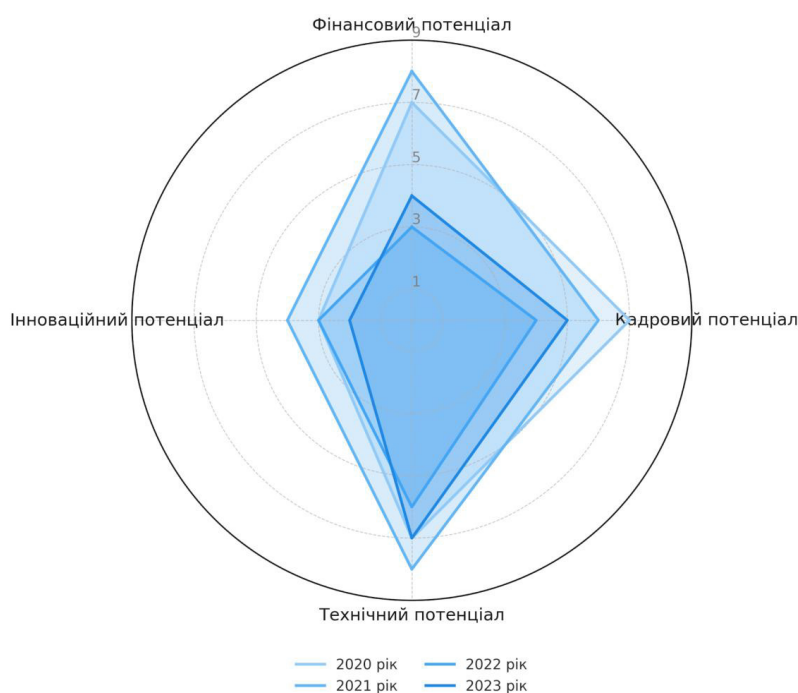


Рис. 2. Коло антикризового потенціалу приватних медичних закладів України

Джерело: розроблено автором

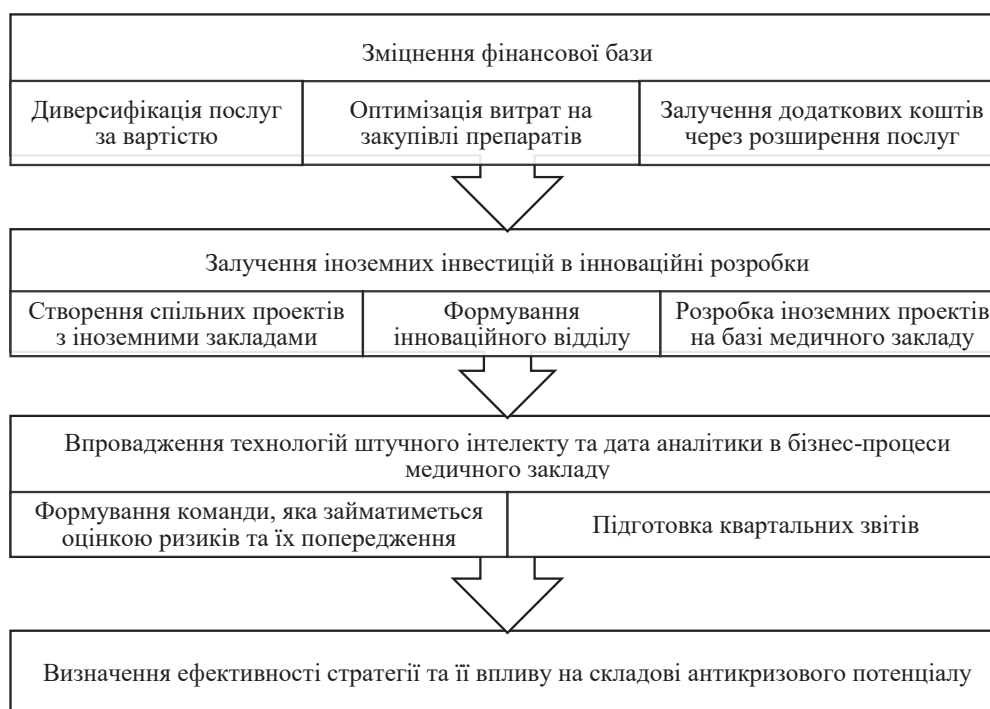


Рис. 3. Комплексна стратегія антикризового управління медичними закладами України в умовах військового стану

Джерело: розроблено автором

земними, що дозволить їм перейняти їхній досвід та впровадити його в свою діяльність. Окрім цього необхідним є також впровадження сучасних технологій штучного інтелекту та дата аналітики, які допомагати-муть медичному персоналу швидко реагувати на зміни та приймати найбільш економічно вигідні рішення.

Висновки. Здійснивши аналіз та оцінку антикризового потенціалу приватних медичних закладів України, визначено, що він зазнав значного зниження саме в період військового стану в контексті фінансового та інноваційного потенціалу. Дане зниження було зумовлено зростанням закупівельних витрат та зниженням попиту на певні види медичних послуг через їхню високу вартість, що в підсумку негативно вплинуло на

загальний антикризовий потенціал. Щодо інноваційного потенціалу, то українські медичні заклади не розвивають інноваційну діяльність, що впливає на їхню гнучкість в процесі надання послуг в кризові періоди та є негативним показником. Саме тому автором було запропоновано комплексну стратегію антикризового управління, яка ґрунтується на зміцненні фінансового та інноваційного потенціалу а також на залучення інноваційних технологій в бізнес-процеси медичних закладів.

Щодо перспективи подальших досліджень, то необхідним буде розглянути стичний аспект впровадження інноваційних технологій та визначити його вплив на настрої працівників.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Сухецька К. Антикризовий потенціал циркулярної економіки для сільського господарства України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. 78–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-22> (дата звернення 28.03.2025).
2. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Методика комплексної оцінки антикризового потенціалу підприємства. *Економіка промисловості*. 2018. № 3(83). С. 76–92.
3. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 51. С. 175–183.
4. Stetsenko S., Bolila N., Sorokina L., Tsyfra T., Molodid O. Monitoring mechanism of resilience of the anti-crisis potential system of the construction enterprise in the long-term period. *Economics, Finance and Management Review*. 2020. № 3. Р. 29–40. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-29> (дата звернення 28.03.2025).
5. Шатайло О., Тюріна Н. Оцінка потенціалу та антикризового потенціалу машинобудівного підприємства. *Збірник наукових праць АООС*. 2020. С. 74–76. DOI: <https://doi.org/10.36074/05.06.2020.v1.29> (дата звернення 28.03.2025).
6. Литвиненко А.В. Вплив воєнних дій на стратегічний розвиток підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 1 (58). С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29> (дата звернення 29.03.2025).
7. Соловей В.С. Антикризові стратегії підприємств у контексті військових дій. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 3 (32). С. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.26565/2415-7988.2020.3.12> (дата звернення 29.03.2025).
8. Білоус С., Бривус А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (дата звернення 29.03.2025).
9. Державна служба статистики України. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення 30.03.2025).

10. Державна служба статистики України. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. 2025. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (дата звернення 30.03.2025).

REFERENCES

1. Sukhetska K. (2025) Antykryzovyi potentsial tsyrkuliarnoi ekonomiky dlia silskoho hospodarstva Ukrainy [Anti-crisis potential of the circular economy for Ukrainian agriculture]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 72, pp. 78–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-22> (accessed 28 Mar. 2025).
2. Piletska S.T., Korytko T.Iu. (2018) Metodyka kompleksnoi otsinky antykryzovoho potentsialu pidpryyemstva [Methodology for a comprehensive assessment of the anti-crisis potential of the enterprise]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 3 (83), pp. 76–92.
3. Kulyniak I. Ya., Zhyhalo I. I., Horbenko T. M. (2001) Kryzovi sytuatsii na pidpryyemstvakh: sutnist, klasyfikatsiia, zahrozy vynyknennia ta zakhody reahuvannia [Crisis situations at enterprises: essence, classification, threats and response measures]. *Infrastruktura rynku*, no. 51, pp. 175–183.
4. Stetsenko S., Bolila N., Sorokina L., Tsyfra T., Molodid O. (2020) Monitoring mechanism of resilience of the anti-crisis potential system of the construction enterprise in the long-term period. *Economics, Finance and Management Review*, no. 3, pp. 29–40. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2020-3-29> (accessed March 28, 2025).
5. Shatailo O., Tiurina N. (2020) Otsinka potentsialy ta antykryzovoho potentsial mashynobudivnoho pidpryyemstva [Assessment of the potential and anti-crisis potential of an engineering enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats ΛΟΗΟΣ**, pp. 74–76. DOI: <https://doi.org/10.36074/05.06.2020.v1.29> (accessed March 28, 2025).
6. Lytvynenko A.V. (2022) Vplyv voiennykh dii na stratchichniy rozvytok pidpryyemstv [Influence of military actions on the strategic development of enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 1 (58), pp. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.26886/2520-2057.2022.1.29> (accessed March 29, 2025).
7. Solovei V.S. (2020) Antykryzovi stratehii pidpryyemstv u konteksti viiskovykh dii [Anti-crisis strategies of enterprises in the context of military operations]. *Ekonomika: problemy teorii i praktyki*, vol. 3 (32), pp. 118–125. DOI: <https://doi.org/10.26565/2415-7988.2020.3.12> (accessed March 29, 2025).
8. Bilous S., Bryvus A. (2024) Adaptatsiia biznes-stratehii pidpryyemstva do umov voiennoho konfliktu [Adaptation of the enterprise business strategy to the conditions of military conflict]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> (accessed March 29, 2025).
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2025) Ekonomichna statystyka. Ekonomichna diialnist [Economic statistics. Economic activity]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (accessed March 30, 2025).
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ekonomichna statystyka. Nauka, tekhnolohii ta innovatsii [Economic statistics. Science, Technology and Innovation]. Available at: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm (accessed March 30, 2025).