

УДК 658:005.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36>**Шаранов Р.С.**

доктор філософії (PhD) з економіки

Державний вищий навчальний заклад

«Приазовський державний технічний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5123-7532>

## АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ВОЄННИХ УМОВАХ

*Стаття присвячена дослідженню антикризових стратегій управління бізнесом у контексті сучасних воєнних умов. Проаналізовано вплив війни на бізнес-середовище та ідентифіковано основні проблеми, що перешкоджають розвитку бізнесу в Україні. Виділено три базові стратегії антикризового управління: виживання, стабілізації та зростання. Розглянуто особливості реалізації кожної зі стратегій. Окреслено ключові характеристики, якими повинна володіти антикризова стратегія в умовах війни. Запропоновано варіанти стратегій залежно від фаз війни та розроблено практичні рекомендації щодо подолання кризових явищ на кожному етапі. У результаті встановлено, що оптимальним підходом до мінімізації наслідків війни є поступовий перехід від стратегій виживання до стратегій зростання, які забезпечують довгостроковий розвиток бізнесу.*

**Ключові слова:** криза, стратегія, антикризове управління, бізнес, війна, антикризові заходи.

**Постановка проблеми.** Війна є серйозним випробуванням для бізнес-середовища, ставлячи під загрозу не тільки власну безпеку, а й економічну стабільність. Вона несе в собі руйнування, нестабільність та невизначеність. Ключовим інструментом у збереженні стабільності бізнесу у таких умовах стає антикризове управління, яке насамперед спрямоване на мінімізацію збитків, оцінку ризиків та впровадження антикризових заходів для ефективного протистояння кризовим викликам.

Ефективне антикризове управління потребує реалізації антикризової стратегії, здатної подолати не тільки сучасні виклики, зумовлені воєнними діями, а й забезпечити довгостроковий розвиток бізнесу, в тому числі в умовах тривалої війни. Саме тому важливо досліджувати, які антикризові стратегії є найбільш дієвими та ефективними у забезпеченні стійкості та успішному функціонуванню бізнесу в умовах війни, що є актуальним питанням сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти антикризового управління в сучасних українських реаліях досліджують такі вчені, як: О. Гарфонов, О. Бабіч, Д. Возний [1], О. Федик [2], І. Поворознюк, В. Будзінський [3]. Обґрунтування та вибір антикризових стратегій бізнесу у своїх працях досліджують С. Богуславська, С. Білоус, В. Дяк [4], О. Старинець [5], Н. Бочарова, Є. Тупицька [6] та інші. Вчені наголошують на важливості формуванні антикризової стратегії у розвитку бізнесу та досліджують особливості впровадження таких стратегій у різних галузях економіки.

Незважаючи на сучасні дослідження, у роботах вчених не досліджується аспект воєнних умов в антикризовому управлінні і антикризових стратегіях зокрема. З огляду на це, існує потреба у дослідженні ефективних антикризових стратегій управління бізнесом і їхній адаптації до специфічних воєнних умов.

**Метою статті** є дослідження антикризових стратегій управління бізнесом у воєнних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Українська економіка перебуває у стані війни вже тривалий

час. Наслідки військових дій несуть в собі руйнівний вплив на різні аспекти економіки країни. Від бойових дій у першу чергу страждає інфраструктура. Так, за даними дослідження [7] загальна сума збитків, завдана інфраструктурі країни, станом на початок 2024 року перевищує 63 млрд доларів, або більше 1,3 трлн грн, а світові економічні втрати через війну у 543-600 млрд доларів. Оцінки Світового банку [8] свідчать, що внаслідок бойових дій близько 20% підприємств зазнали руйнувань, 70% втратили доходи. Як зазначає Державна служба статистики [9], кількість діючих суб'єктів господарювання скоротилася у 2023 році на 43 тис. од. і становила 1913,2 тис. суб'єктів у порівнянні із 2021 (1956,3 тис. од.).

Протягом трьох років війни основними перешкодами для ведення бізнесу в Україні залишаються воєнні ризики. Війна створює несприятливі умови для бізнесу, такі як: економічну невизначеність, порушення логістики, «розриви» у бізнес-процесах, зниження купівельної спроможності, падіння попиту, високі інфляційні показники тощо. Одне із досліджень Інституту економічних досліджень та політичних консультацій «Український бізнес під час війни» [10] у листопаді 2024 року свідчить, що найбільшими проблемами, які заважають відновлювати і розвивати бізнес, представники підприємств зазначили: брак робочої сили – 64%; небезпека працювати – 54%; зростання цін на сировину та матеріали – 48%; перебої з електро-, водо- або тепло- постачанням – 34%; зменшення попиту на продукцію – 32%; складнощі із перевезенням продукції та товарів територією України – 12%.

Всі ці проблеми призводять до того, що бізнесу в Україні складно розвиватися та функціонувати. Зокрема про низьку ефективність бізнесу свідчать дані по рентабельності підприємств [9]: рентабельність великих підприємств становить 5,9%; середніх 5,7%; малих -0,7%; мікропідприємств -0,8%. Така низька та негативна середня рентабельність свідчить про те, що велика частка бізнесу в Україні зазнає збитків і їхня операційна діяльність не приносить достатнього доходу для покриття витрат.

Таким чином, аналіз стану бізнес-середовища підкреслює необхідність застосування антикризового управління та розробки відповідних стратегій для виживання, відновлення та розвитку українського бізнесу в умовах війни. Правильно обрана антикризова стратегія може стати ключовим фактором збереження стабільності бізнесу, забезпечення його конкурентоспроможності та створення умов для подальшого зростання.

Стратегія бізнесу – це передбачуваний набір дій, спрямованих на досягнення цілей бізнесу. Іншими словами стратегія бізнесу – це план того, як перевести бізнес зі стану, в якому він знаходиться в даний момент в стан, в якому він хоче перебувати з часом [11; 12]. В свою чергу, антикризова стратегія – це система комплексу заходів та дій, спрямованих на попередження або подолання негативних наслідків кризових явищ, які можуть виникнути в діяльності підприємства. В залежності від стадії кризи вона може бути як основною стратегією бізнесу, так і елементом загальної стратегії.

Існує велика кількість стратегій, згрупуємо їх у три основні (базові) стратегії, які варто застосовувати в антикризовому управлінні: виживання, стабілізації та зростання (рис. 1).

Найбільш дієвою антикризовою стратегією в період загострення кризових явищ є стратегія виживання.

Вона здатна допомогти подолати дії активної фази війни, зменшити витрати та зберегти критичні ресурси. У межах цієї стратегії бізнес оптимізує витрати, зменшують обсяги виробництва до мінімально допустимого рівня, концентрують ресурси на найважливіших напрямках діяльності та шукають нові джерела фінансування.

Після того як підприємство забезпечило базові умови для функціонування, наступним кроком стає стабілізація. Стратегію стабілізації варто застосовувати на стадіях адаптації до кризи. В цій стратегії важливим є впровадження заходів для відновлення стабільності бізнесу, оптимізація управління ліквідністю та оборотними активами, відновлення фінансової стабільності, відновлення або підвищення обсягів виробництва. В умовах війни ця стратегія також включає адаптацію до нових умов функціонування (наприклад, комендантської години) і формування довгострокових планів для роботи в умовах невизначеності.

Проте, на нашу думку, надмірний акцент бізнесу на захисних стратегіях може призвести до втрати конкурентоспроможності з кількох причин. По-перше, це може означати відставання від інноваційних конкурентів. По-друге, скорочення витрат часто супроводжується зменшенням чисельності працівників, замороженням заробітних плат, що негативно впливає на

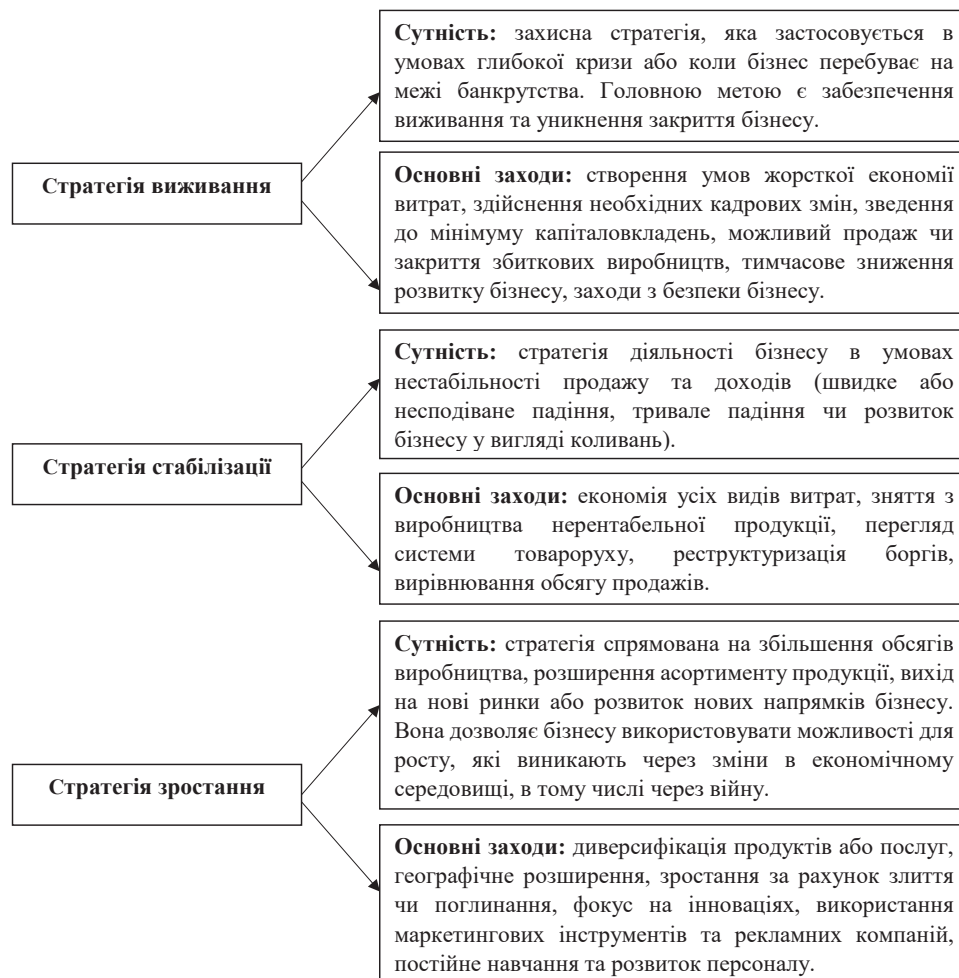


Рисунок 1 – Основні (базові) стратегії антикризового управління бізнесом

Джерело: сформовано автором

мотивацію та продуктивність співробітників. По-третє, зниження якості чи обсягів послуг, а також відсутність інновацій можуть призвести до втрати довіри клієнтів і їх переходу до конкурентів.

Таким чином, для бізнесу неможливо забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі, залишаючись виключно в режимі виживання. Бізнесу якнайшвидше необхідно переходити до стратегій, орієнтованих на зростання. Такі стратегії включають освоєння нових ринків, розширення асортименту, впровадження інновацій і розвиток партнерських відносин.

Отже, ми переконані, що в умовах довготривалої війни найефективнішими є стратегії зростання, орієнтовані на розвиток і трансформацію бізнесу. Без активного розвитку бізнесу у кризовий період його довгострокове існування опиняється під загрозою.

Умови війни створюють унікальні виклики для бізнесу, які вимагають специфічного підходу до розробки антикризової стратегії. Така стратегія повинна бути адаптивною та включити в себе специфічні виклики та ризики, які виникають у воєнних умовах. Основні риси, що мають бути притаманні антикризовій стратегії бізнесу в умовах війни можна виділити наступні:

– гнучкість та адаптивність. Війна несе в собі високу невизначеність і неможливо передбачити сценарії розвитку всіх подій, а тому антикризова стратегія

має бути гнучкою і оперативно змінюватися відповідно до швидкозмінюючих умов війни;

– фокус на виживанні. В першу чергу, особливо на перших стадіях війни, основна мета бізнесу – вижити та продовжити роботу. Антикризова стратегія має бути спрямована на мінімізацію втрат та забезпечення безперервності роботи бізнесу;

– забезпечення безпеки та захисту. Загальна антикризова стратегія має включати заходи щодо безпеки бізнесу в умовах воєнних дій: організацію бомбосховища, план евакуації, кіберзахист тощо;

– орієнтація на клієнта. В умовах війни основним завданням бізнесу має бути збереження лояльності клієнтів – задоволення їхніх потреб та забезпечення безперебійного обслуговування;

– орієнтація на персонал. Важливим є збереження ключових працівників і забезпечення їхньої підтримки та мотивації. Тим паче, що серед проблем сьогодення [10], бізнес зазначає саме брак кваліфікованих кадрів.

Таким чином, основна мета антикризової стратегії у воєнних умовах полягає у збереженні бізнесу, подоланні викликів, пов'язаних із війною, і забезпеченні його стійкого розвитку.

У таблиці 1 рекомендовані основні антикризові стратегії та відповідні дії в залежності від фази війни [13].

**Таблиця 1 – Антикризові стратегії управління бізнесом в залежності від фази війни**

Фаза війни	Характеристика фази	Рекомендовані антикризові стратегії	Антикризові дії
Початкова, «шокова» фаза	Початок воєнних дій, масова паніка, перебої у постачанні, втрати клієнтської бази	Виживання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Організація евакуації персоналу та обладнання до безпечних регіонів.</li> <li>– Перехід на дистанційний або гнучкий формат роботи.</li> <li>– Зменшення операційних витрат до мінімально необхідного рівня.</li> <li>– Забезпечення безпеки активів (страхування, релокація, фізичний захист).</li> <li>– Комунікація з клієнтами, підтримка співробітників.</li> </ul>
Фаза адаптації	Адаптація бізнесу до умов війни, визначення короткострокових цілей, встановлення відносної стабільності в економіці, повернення населення до роботи.	Виживання, стабілізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пошук альтернативних каналів постачання та продажу.</li> <li>– Коригування бізнес-процесів для збереження гнучкості.</li> <li>– Оцінка нових ризиків та розробка планів реагування на них.</li> <li>– залучення зовнішніх фінансових ресурсів (кредити, гранти).</li> <li>– Реструктуризація боргів.</li> <li>– Перегляд асортименту продукції.</li> <li>– Вирівнювання обсягу продажів.</li> <li>– Забезпечення юридичної та фінансової адаптації до змін у законодавстві.</li> </ul>
Фаза довготривалого функціонування в умовах війни	Часткова стабілізація воєнних дій та ринку, стійка адаптація економіки до умов війни, поступове налагодження ланцюгів постачання. Актуальні ризики – зниження попиту, перебої у постачанні, зростання витрат, невизначеність.	Зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Аналіз ринку для визначення нових потреб клієнтів.</li> <li>– Розширення клієнтської бази шляхом виходу на нові сегменти ринку.</li> <li>– Розширення асортименту продукції та послуг.</li> <li>– Активізація маркетингових та рекламних кампаній.</li> <li>– Створення резервів для кризових ситуацій.</li> <li>– Інвестиції в інновації.</li> <li>– Впровадження автоматизації та цифрових технологій.</li> <li>– Відновлення пошкоджених виробничих потужностей.</li> </ul>
Поствоєнна фаза	Завершення воєнних дій, поступове відновлення економіки та нормалізація умов для ведення бізнесу, відкриття нових можливостей для розвитку.	Зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Масштабування бізнесу.</li> <li>– Відновлення інфраструктури бізнесу, запуск нових проєктів.</li> <li>– Участь у державних і міжнародних програмах відновлення.</li> <li>– Розвиток експорту.</li> <li>– Розробка нових продуктів і послуг, які відповідають зміненим потребам клієнтів.</li> <li>– Пошук нових джерел інвестицій.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором

Для успішного вибору та впровадження антикризової стратегії важливо враховувати особливості кожної фази війни. Стратегічні підходи мають бути орієнтованими на конкретні виклики та можливості, які виникають на кожному етапі.

На початковому етапі війни бізнес стикається із шоком та невизначеністю. У цій фазі домінують стратегії виживання, основна мета яких – зберегти ресурси за мінімальних витрат і забезпечити основу для подальшої діяльності.

Після періоду шоку бізнес починає пристосовуватися до нових умов. На цьому етапі з'являється розуміння нових викликів, таких як змінена структура попиту, нові ризики та можливості. Найбільш доцільними тут стають стабілізаційні стратегії.

Фаза довготривалого функціонування в умовах війни настає, коли бізнес досягає відносну стабільність у складних умовах, хоча ризики все ще залишаються високими. На цьому етапі вже важливо переходити до стратегій зростання, які дозволяють бізнесу не лише виживати, але й формувати нові можливості для розвитку, розширювати клієнтську базу, асортимент і збільшувати доходи.

Завершення війни відкриває нові можливості для відновлення та зростання, де настає пост-воєнна фаза. Цей період створює сприятливі умови для залучення нових інвестицій, розширення ринків, відновлення інфраструктури та впровадження інновацій. Стратегії

зростання допомагають не лише повернутися до довоєнного рівня, але й закріпити лідерські позиції, створити нові робочі місця та сприяти формуванню стабільної економіки майбутнього.

**Висновки.** У воєнних умовах антикризове управління стає ключовим інструментом для забезпечення стабільності бізнесу, мінімізації втрат та адаптації до нових викликів. Аналіз стану українського бізнес-середовища свідчить про масштабні втрати, зумовлені руйнуванням інфраструктури, зниженням купівельної спроможності, порушенням логістичних ланцюгів і дефіцитом робочої сили. Все це створює безпрецедентні виклики для бізнесу, вимагаючи від підприємців швидкої адаптації та впровадження ефективних антикризових стратегій управління.

Розглянуті антикризові стратегії – виживання, стабілізації та зростання – дозволяють бізнесу долати кризові явища й забезпечувати довгостроковий розвиток навіть у складних воєнних умовах. У початкові етапи війни першочерговими є стратегії виживання та стабілізації, спрямовані на адаптацію до нових умов, збереження ключових ресурсів і зниження витрат. У довгостроковій перспективі бізнес має орієнтуватися на стратегії зростання, що базуються на освоєнні нових ринків, розширенні можливостей і впровадженні інновацій. Системний та адаптивний підхід дозволить українському бізнесу не лише вистояти в умовах війни, але й створити міцний фундамент для подальшого відновлення в майбутньому.

#### Список використаних джерел:

1. Гарафонов О.І., Бабіч О.О., Возний Д.С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
2. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>
3. Поворознюк І.М., Будзінський, В.І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>
4. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
5. Старинець О.Г. Антикризова стратегія діяльності телекомунікаційних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 16 (2). С. 109–112.
6. Бочарова Н., Туницька Є. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 1 (2). С. 34–49.
7. За тиждень збитки, нанесені в ході війни інфраструктурі України, зросли щонайменше на \$8,3 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-tizhden-zbitki-naneseni-v-hodi-viyini-infrastrukturi-ukrayini-zrosli-shhonaaymenshe-na-8-3-mlrd/> (дата звернення: 07.01.2025).
8. Ukraine: Firms through the War. *The World Bank Group*. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content> (дата звернення: 07.01.2025).
9. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.01.2025).
10. Український бізнес під час війни, випуск 31 (11.2024). *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7585> (дата звернення: 07.01.2025).
11. Беспавлий Є.М. Стратегія малого бізнесу, її роль, особливості та відмінності. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/17.pdf>
12. Шаранов Р.С. Стратегії розвитку бізнесу в умовах воєнного стану. *Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 3 т. Том 2. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 431–433.
13. Sharanov R., Vatchenko B. Features of crisis management of business entities during martial law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 4. P. 181–187. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/181>

#### References:

1. Harafonova O. I., Babich O. O., & Vozny D. S. (2023). Funktsionalnyi zmist ta osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia biznes-orhanizatsiyamy v ukrainskykh realiakh [Functional content and features of crisis management of business organizations in Ukrainian realities]. *Economic Synergy*, no. 4, pp. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>
2. Fedyk O. (2023). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of crisis management of an enterprise]. *Visnyk Lvivskoho Natsionalnoho Universytetu Pryrodokorystuvannia. Seriya Ekonomika APK – Bulletin of Lviv National University of Natural Resources and Life Sciences. Series: Agrarian Economy*, no. 30, pp. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>

3. Povorozniuk I. M., Budzinskiy V. I. (2023) Formuvannya proqram antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh industrii hostynnosti pid chas kryz [Development of crisis management programs in hospitality enterprises during crises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>
4. Bohuslavska S., Bilous S., Diak V. (2023) Stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategies of enterprise crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
5. Starynets O. H. (2017) Antykrizova stratehiia diialnosti telekomunikatsiinykh pidpriemstv [Crisis management strategy for telecommunications enterprises]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii: Mizhnarodni Ekonomichni Vidnosyny ta Svitove Hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, no. 16 (2), pp. 109–112.
6. Bocharova N., Tupytska Ye. (2023) Rozrobka upravlinskykh rishen shchodo vyboru antykrizovoi stratehii ATP [Development of management decisions for selecting crisis strategies for motor transport enterprises]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, no. 1 (2), pp. 34–49.
7. Losses caused by the war to Ukraine's infrastructure increased by at least \$8.3 billion in a week. Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/za-tizhden-zbitki-naneseni-v-hodi-viyni-infrastrukturi-ukrayini-zrosli-shhonaymenshe-na-8-3-mlrd/> (accessed January 7, 2025).
8. Ukraine: Firms through the war. The World Bank Group. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content> (accessed January 7, 2025).
9. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed January 7, 2025).
10. Ukrainian business during the war, issue 31. Institute for Economic Research and Policy Consulting. Available at: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7585> (accessed January 7, 2025).
11. Bespavlyi Ye. M. (2018) Stratehiia maloho biznesu, yii rol, osoblyvosti ta vidminnosti [Small business strategy: its role, features, and differences]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/17.pdf> (accessed January 7, 2025).
12. Sharanov R. S. (November 2023) Stratehii rozvytku biznesu v umovakh voiennoho stanu [Business development strategies under martial law]. Proceedings of the *Ekonomiko-pravovi ta upravlinsko-tehnologichni vymiry sohodennia: molodizhnyi pohliad* [Economic, Legal, and Managerial-Technological Dimensions of Today: Youth Perspective: International Scientific and Practical Conference]. Dnipro: University of Customs and Finance, vol. 2, pp. 431–433.
13. Sharanov R., & Vatchenko B. (2023). Features of crisis management of business entities during martial law. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. (4), pp. 181–187. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-4/181>

**Sharanov Roman**

*State Higher Education Institution “Pryazovskyi State Technical University”*

## CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES FOR BUSINESSES IN WARTIME CONDITIONS

*The article examines business crisis management strategies in wartime, emphasizing their critical role in ensuring stability, adaptation, and development of enterprises in modern realities. War exerts a devastating impact on the economy, creating numerous challenges for businesses, including infrastructure destruction, supply chain disruptions, declining purchasing power, and labor shortages. In such circumstances, crisis management emerges as a vital tool for maintaining business operations. The authors analyze the theoretical foundations of crisis management and highlight the necessity of adapting existing approaches to the unique conditions of war. An analysis of the current state of businesses confirms that a significant proportion of enterprises suffer losses, facing high risks and low profitability. The authors justify the need to adapt business strategies to wartime conditions by identifying key stages and corresponding strategies: survival, stabilization, and growth. The article explores the distinctive features of each strategy and outlines the essential characteristics that crisis management strategies should possess during wartime. Special attention is paid to the flexibility, adaptability, and focus of such strategies on ensuring security, meeting customer needs, and supporting employees. Practical recommendations are proposed for businesses, tailored to the phases of war: from the initial “shock phase” to the post-war phase. Each phase presents specific challenges requiring tailored management approaches. The study identifies that in protracted wartime conditions, growth strategies prove most effective, focusing on development, innovation, entry into new markets, and expanding product offerings. The findings underscore the necessity of a strategic approach to business management in crisis conditions, enabling not only loss minimization but also the creation of a foundation for sustainable development in the post-war period. This article has a practical orientation and is intended for entrepreneurs, business leaders, and researchers in the fields of economics, management, and business strategy.*

**Keywords:** crisis, strategy, crisis management, business, war, crisis response measures.

**JEL classification:** L21, M10, M21