

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.52>

УДК 330.131.7:338.1

О. О. Кавун,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри торговельного підприємництва та логістики,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4282-5663>*

РЕАЛІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

O. Kavun,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Trade Entrepreneurship and Logistics, State University of Trade and Economics*

REALITIES OF ENTERPRISES MANAGEMENT IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND POST-WAR RECONSTRUCTION

У статті акцентовано увагу на викликах для вітчизняних бізнес-структур в умовах воєнних дій, що тривають на території країни, розглянуто особливості прийняття управлінських рішень та реалізації ініціатив щодо забезпечення функціонування підприємств в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення економіки країни. Підкреслено, що воєнні конфлікти парадоксально трансформують систему менеджменту, створюючи унікальні виклики та обмеження для управлінських процесів,

надаючи вимушені можливості для адаптації. Зазначено, що розвиток бізнес-суб'єктів в умовах воєнного стану потребує застосування проактивного й адаптивного підходу до ситуаційного управління підприємствами. Для належного проектування бізнес-процесів повинні бути розроблені кілька альтернативних сценаріїв. Процес стратегічного управління адаптивним розвитком підприємства запропоновано представити у вигляді ієрархічної моделі прийняття рішень.

The article focuses on the challenges for domestic business structures in the conditions of ongoing hostilities on the territory of the country. The paradox of the situation regarding the transformation of management in the conditions of war, when military conflicts create unique challenges and limitations for management processes, is emphasized. Unexpected, emergency changes actualize the search for ways to survive business structures, but at the same time it provide forced opportunities for adaptation. The features of management decision-making and implementation of initiatives to ensure the functioning of enterprises in the conditions of martial law and post-war recovery of the country's economy are considered. It has been determined that management in wartime requires a unique set of skills and approaches. The importance of employees demonstrating a high level of professionalism, creativity and flexibility, quick management decision-making taking into account military specifics was emphasized. The conditions of martial law require the use of a proactive and adaptive approach to the situational management of the enterprise. This will help eliminate threats and ensure optimal development of enterprises. A programmatic approach should be applied In the context of neutralizing threats to the economic security of each business entity. It is emphasized that the goals of anti-crisis management differ depending on the type of enterprise financial system. For the proper design of business processes, several alternative scenarios must be developed. It will allow you to quickly change the way of business process performing and, thus, improve its flexibility. The choice of areas of anti-crisis management should be carried out taking into account the state of the financial system. It can be a "conditionally stable system", a "system with the manifestation of crisis phenomena" and a "general crisis system". In order to preserve the level of enterprises competitiveness in the conditions of post-war recovery, a security

mechanism of constant updating and adaptation to changes should be implemented. The process of strategic management of enterprise adaptive development in the conditions of martial law and post-war recovery in the form of a hierarchical decision-making model is proposed to be presented.

Ключові слова: *стратегічне управління, адаптивний розвиток, воєнний стан, повоєнне відновлення, антикризовий менеджмент, ризики.*

Keywords: *strategic management, adaptive development, martial law, post-war recovery, anti-crisis management, risks.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Ескалація військового конфлікту на території України, активізація бойових дій, введення воєнного стану та неочікувані обставини, в яких опинилися представники бізнес-середовища, обумовили зростання інтересу науковців до дослідження реакції суб'єктів підприємницької діяльності на вказані події.

За таких умов питання визначення напрямів адаптивності вітчизняних підприємств до реалій воєнного часу та умов повоєнного відновлення набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання визначення вектору управлінських рішень в контексті забезпечення розвитку вітчизняних підприємств в реаліях воєнного стану та подальшої поствоєнної терапії зацікавили таких науковців: Ананенко І. В. [4], Бай С. [5], Балджи М. [15], Беззубко Б. [7], Бочко О. [12], Велика О. Ю. [6], Гордійчук А. В. [16], Гресь Г. [11], Гудзь Т. П. [1], Єгоричева С. Б. [1], Єлісеєв В. [5], Казак О. [3], Кіптенко В. [15], Кирчата І. М. [10], Кирчатий Ю.В. [10], Козлов Н. В. [6], Козлова І. М. [6], Комеліна О. [8], Копчак, Ю. [2], Котлюк А. [11], Крайнеєв В. [8], Кузьменко О. К. [4], Лісовська Л. [15], Литвинюк М. В. [1], Матвеєв, М. [2], Мороз-Рекотова Л. [15], Омельченко А. І. [9], Пугачов, В. [2], Саврас І. З. [13], Сулима М. [3], Тарасюк М. В. [16], Ткаченко М. [7], Томаневич Л. М. [13], Шульжук Ю. [15].

Разом з тим, багатовекторність управління різними функціональними областями підприємства, незвичність умов, в яких перебуває бізнес-спільнота, невизначеність перспектив повоєнного відновлення

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – визначення особливостей стратегічного розвитку вітчизняних бізнес-структур, прийняття управлінських рішень та реалізації ініціатив щодо забезпечення функціонування підприємств в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення економіки країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наслідки викликів воєнних дій, що тривають на території країни вже третій рік, мають деструктивний характер впливу на функціонування всіх бізнес-структур незалежно від сфери діяльності (виробництво, торгівля, надання послуг). Скорочення кількості функціонуючих підприємств, зниження виробничої потужності внаслідок руйнування об'єктів інфраструктури та знищення обладнання, втрата налагоджених контактів з постачальниками та партнерами, порушення звичних графіків роботи, руйнування сформованих ланцюгів постачання, зменшення кількості замовлень та відповідно скорочення маржинальності діяльності підприємств, падіння купівельної спроможності споживачів та суттєве скорочення їх чисельності, збільшення цін закупівлі та продажу товарів; зростання витрат компаній внаслідок прояву непередбачених факторів зовнішнього середовища та погіршення їх платоспроможності, втрата компетентних співробітників в результаті процесів міграції, внутрішнього переміщення та мобілізації, — це лише основні напрямки прояву кризових явищ, реалії, в яких перебувають вітчизняні підприємства.

Гудзь Т. П., Єгоричева С. Б., Литвинюк М. В. до економічних наслідків війни для українських підприємств додають “зростання дефіциту зведеного бюджету, незбалансованість платіжного балансу, істотне зростання зовнішнього боргу, скорочення валового внутрішнього продукту, наростання інфляції”, що обумовлює “стримано песимістичні економічні очікування у бізнес-середовищі під впливом високого рівня невизначеності тривалості війни, екологічних,

соціальних та економічних наслідків вчиненого ... екоциду, монетарного та податкового тиску” [1, с. 10].

Разом з тим, вивчення процесу трансформації менеджменту в умовах війни показало, що “воєнні конфлікти створюють унікальні виклики та обмеження для управлінських процесів” [2].

Як зазначають Казак О., Сулима М., “трансформація бізнесу – це не тільки неочікувані, екстрені зміни для виживання бізнесу, але й позитивні зміни і можливості, які відбулись хоч і вимушено, але на користь бізнесу. Разом з тим, спостерігаємо адаптацію бізнесу до умов війни. Більшість виробництв адаптувались під інші напрямки, обрали альтернативні варіанти, трансформували робочі процеси, змінили внутрішні алгоритми або відмовились від деяких із них, трансформували звичайну систему логістики та зберігання, змінили підхід до технічного оснащення” [3, с. 143].

Повністю поділяємо точку зору Копчак, Ю., Матвеева, М., Пугачова В., що “управління у воєнний час вимагає унікального набору навичок та підходів, відмінних від звичайного антикризового менеджменту... Ключовими факторами успіху є швидке прийняття рішень, адаптація до змінюваних обставин та збереження ефективних комунікаційних зв'язків з командою” [2].

Прогнозування соціально-економічних показників діяльності підприємства набуває своїх особливостей в умовах воєнного стану та повоєнний період, зокрема, “для короткострокового прогнозування фінансово-економічних показників діяльності суб'єктів господарювання, в умовах воєнного стану, найбільш доцільно використовувати адаптивні методи та моделі прогнозування”, оскільки “саме адаптивні моделі прогнозування дають можливість відображати, як у часі змінюються динамічні властивості ряду, враховуючи цінність інформації членів часового ряду”, Разом з тим, “для отримання адекватної моделі необхідним є врахування найімовірніших закономірностей розвитку того процесу чи явища, яке прогнозується” [4].

Для подолання системних негативних явищ, спричинених воєнним станом, на підприємствах необхідно змінити підходи до управління. Пріоритетними

напрямами таких змін мають стати імплементація нових технологій, розроблення нових управлінських структур, орієнтація на поглиблення взаємодії з персоналом [5, с. 65].

Стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану вимагає проактивного й адаптивного підходу, що фокусується на інноваціях, партнерстві, дотриманні законодавства, правильно налагоджених комунікаціях та моніторингу [6, с. 136].

До основних особливостей формування стратегій українських підприємств в умовах війни слід віднести наступні: незначну кількість підприємств, які зуміли адаптуватися до діяльності під час війни й мали активну стратегію діяльності; поступове підвищення значення стратегічного планування [7].

Головними стратегічними завданнями менеджменту підприємств в умовах військового стану мають бути, по-перше, «збереження керованості підприємством. Необхідно оперативно визначити найважливіші найближчі пріоритети в системі управління підприємством; ... збереження кадрового потенціалу підприємства; швидка адаптація та оновлення бізнес-процесів підприємства для діяльності в умовах війни [8, с. 61].

У дослідженні Омельченко А. І. зазначено, що «війна спричинила новий поштовх для компаній до більш швидкого реагування на зміни та пристосування до нових умов задля запобігання втрати бізнесу. ... Жоден з підходів у поточному його розумінні не задовольняє потреби в якісному та ефективному управлінні підприємством в умовах турбулентності. Тому було обгрунтовано необхідність «використання нового ... інтегрованого підходу до ситуаційного управління підприємством», що сприятиме нівелюванню загроз та забезпечення їх оптимального розвитку». Встановлено, що «особливістю використання цього підходу є ситуаційне коригування поточної траєкторії управління, що дозволяє дотримуватись умов оптимального економічного розвитку. Використання такого підходу забезпечує підприємствам стабільне функціонування шляхом оптимізації управління економічним розвитком за

функціональними зонами, формування механізму постійного оновлення та адаптації до змін на підприємстві» [9].

В контексті нейтралізації загроз економічній безпеці кожного суб'єкта підприємництва повинен застосовуватися програмно-цільовий підхід, який включає в себе: «виявлення джерела загроз, оцінку і розробку програмно-цільових заходів, спрямованих на нейтралізацію можливих загроз економічній безпеці, аналіз ступеня важливості загроз, економічну оцінку планованих заходів, розробку стратегії економічної безпеки та реалізацію стратегії розвитку в перспективі» [10, с. 48].

Особливості управління бізнес-процесами підприємств в умовах воєнного стану в Україні полягають у доцільності застосування процесного підходу, зважаючи на такі його переваги як «стандартизація бізнес-процесів (що дозволяє компаніям постійно слідувати оптимальному способу виконання бізнес-процесу, автоматизувати його та зменшити варіативність його виходів); інтеграція різних функціональних аспектів діяльності компанії; підвищення продуктивності; постійне вдосконалення бізнес-процесів; видимість, прозорість і вимірюваність діяльності компанії, що дозволяє визначити та усунути першопричини збоїв у бізнес-процесах; чітке визначення та розподіл обов'язків, ролей та відповідальності в компанії; поліпшення управління знаннями та процедур аудиту» [11, с. 21].

При цьому “при належному проектуванні бізнес-процеси повинні мати кілька альтернативних сценаріїв, що дозволяє швидко змінювати спосіб виконання бізнес-процесу і, таким чином, покращити його гнучкість” [11, с. 22].

“Актуалізація ключових орієнтирів у діяльності компанії (цілі, клієнти, постачальники, продукти тощо); визначення найбільш проблемних бізнес-процесів, постраждалих від війни; розробка або зміна опису бізнес-процесів, що мають бути в тій чи іншій мірі деталізованим залежно від рівня процесу, його технологічної варіативності та рівня невизначеності середовища; перегляд вимог до виходів і входів бізнес-процесів; перегляд бізнес-правил, пов'язаних зі змінами в бізнес-процесах” мають стати пріоритетними управлінськими заходами [11, с. 22].

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану має забезпечувати безпековий механізм, основна мета якого полягає у «запобіганні небажаним подіям, забезпеченні цілісності, конфіденційності та доступності даних, систем і ресурсів. Безпековий механізм допомагає усувати ризики, пов'язані із вторгненням, зламом, шахрайством, втратою даних та іншими загрозами» [12, с. 281]. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств акцентуватиме увагу на: «розробці та впровадженні заходів для захисту працівників; забезпеченні захисту від кібератак та кібершпигунства; впровадженні гнучких виробничих систем; ... реалізації механізму для швидкої реакції на зміну зовнішніх та внутрішніх умов; встановленні зв'язків та співпраці з урядовими органами та регуляторами; підтримці довіри та співпраці з громадськістю» [12, с. 281].

Управління в умовах війни вимагає від менеджерів прояву «високого рівня професіоналізму, креативності та гнучкості для прийняття управлінських рішень із урахуванням воєнної специфіки» [13, с. 133]. При цьому першочерговим завданням антикризового управління в умовах війни є «збереження професійних кадрів, їх фізичних та психологічних якостей. Для запобігання втрати бізнесу через руйнування та знищення на територіях, де відбуваються активні бойові дії, правильним рішенням є релокація підприємств у більш безпечні регіони країни» [13, с. 133]. Особливої уваги потребує запобігання прояву «корупційних ризиків підприємств, ризиків мародерства та розкрадання майна, особливо на підприємствах, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях» [13, с. 133]. Одним із інструментів для вирішення вищевказаних проблем є «комплаєнс-контроль, який допомагає підприємствам дотримуватися норм законодавства, ділової етики, прозорості та відкритості бізнесу» [13, с. 133]. Особливої уваги також заслуговує застосування ситуаційного підходу при прийнятті управлінських рішень, що дає можливість «креативно та індивідуально підійти до вирішення кожної кризової ситуації зокрема, опираючись на знання, досвід та професійну інтуїцію менеджерів» [13].

Цікавою є точка зору Опацької С., Йохансена В., Гордона А. на війну як тип кризи, включно з невідомою кінцевою точкою, внаслідок чого «воєнні ситуації виглядають як «космологічні епізоди», до яких неможливо належним чином підготуватися і для яких кінцева точка невідома», що потребує надзвичайних, адаптивних підходів до управління кризою та лідерських навичок, які характеризуються імпровізацією [14].

При цьому «цілі антикризового управління підприємством різняться залежно від типу фінансової системи підприємства» [15, с. 1690]. В результаті «програма антикризового управління може визначати наявність трьох систем розвитку підприємства», які обумовлюють «вибір напрямків антикризового управління»: «умовно-стійка система», в якій достатньо пасивного антикризового управління, «система з проявом кризових явищ» та «загальнокризова система», що потребує застосування активних антикризових заходів» [15, с. 1690]. Таким чином, антикризове управління в умовах умовно-стійкої системи спрямоване на діагностику показників діяльності підприємства для своєчасного виявлення проявів кризових явищ. У системі з проявом кризових явищ антикризове управління спрямоване на локалізацію виявлених криз, подолання їх негативного впливу та відновлення докризових показників. Метою антикризового управління за загальнокризової системи є управління підприємством в умовах тривалої кризи (стагнації). Кожна модель антикризового управління має відповідні етапи, реалізація яких спрямована на мінімізацію негативного впливу кризових явищ на діяльність підприємства.

Важливим питанням в управлінні ризиками на підприємстві в період післявоєнної відбудови є визначення пріоритетів. У зв'язку з цим «основним напрямком удосконалення системи управління ризиками на підприємстві є розробка і впровадження активного управління на основі постійної оцінки та моніторингу існуючих ризиків в післявоєнній економіці та викликів, спричинених соціально-гуманітарними проблемами в країні після скасування воєнного стану» [16].

З урахуванням розглянутої специфіки управлінських дій керівництва вітчизняних бізнес-структур в умовах воєнного стану та повоєнного

відновлення процес стратегічного управління адаптивним розвитком підприємства можна представити у вигляді ієрархічної моделі прийняття рішень (рис. 1).

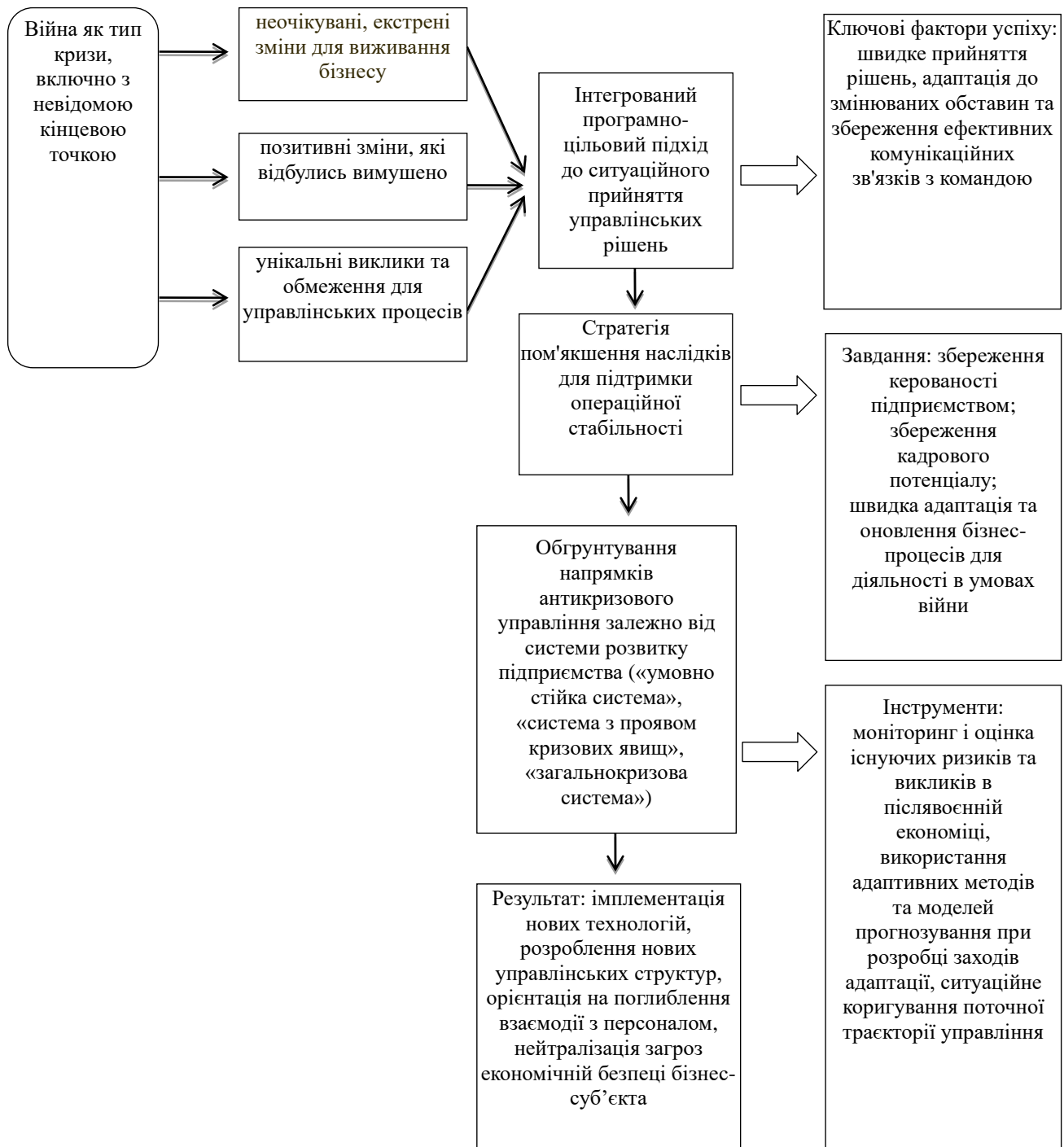


Рис. 1. Процес стратегічного управління адаптивним розвитком підприємства в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення
 Джерело: розроблено автором за результатами опрацювання [2-4, 6, 8-10, 14, 15]

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Високий рівень невизначеності періоду завершення військового конфлікту та новизна викликів, що стоять перед суб'єктами підприємницької діяльності та Україною в цілому, формують нові реалії управління підприємствами зараз та повоєнного відновлення у майбутньому. Неочікувані, екстрені зміни актуалізують пошук шляхів для виживання бізнес-структур, але одночасно надають вимушені можливості для адаптації. Управління в умовах воєнного стану вимагає застосування більш унікального набору навичок та підходів, прояву найвищого рівня професіоналізму, креативності, гнучкості, а також швидкості прийняття управлінських рішень з розробкою кількох альтернативних сценаріїв. Розвиток бізнес-суб'єктів в умовах воєнного стану потребує реалізації проактивного, програмно-цільового підходу до ситуаційного управління підприємством з метою максимальної нейтралізації загроз економічній безпеці.

Подальші дослідження будуть спрямовані на деталізований розгляд альтернативних сценаріїв розвитку підприємств в умовах повоєнного відновлення.

Література

1. Гудзь Т. П., Єгоричева С. Б., Литвинюк М. В. Функціонування підприємств України в умовах війни: аналіз ситуації та економічні очікування. *Науковий вісник. Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2023. №5-6 (306-307). С. 7-15.
2. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>.
3. Kozak O., Sulyma M. Business transformation in Ukraine during the year of war. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2023. № 1 (11). С. 140-149.
4. Кузьменко О. К., Ананенко І. В. Особливості використання адаптивних моделей прогнозування у повоєнний період. *Ефективна економіка*. 2023. (3). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.50>

5. Bai S., Yelisieiev V. Enterprise management: wartime challenges. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 6. S. 64-78.

6. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2023. № 5. С. 134-140.

7. Беззубко Б., Ткаченко М. Особливості формування стратегій українських підприємств під час війни. *Галицький економічний вісник*. 2022. No 5–6 (78–79). С. 96-102.

8. Komelina O., Krainiev V. Assessment of the business environment of Ukraine and strategic tasks of enterprise management in martial law. *Економіка і регіон*. 2022. № 1 (84). С.59-65.

9. Омельченко А. І. Інтегрований підхід до ситуаційного управління бізнесом в умовах війни. *International Scientific Journal "Internauka", Series: "Economic Sciences"*, 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2>

10. Кирчата І. М., Кирчатий Ю.В. Проблеми повоєнної відбудови та стратегія розвитку підприємництва. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 29. С. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.29.47>.

11. Kotlyk A., Gres G. Securing business flexibility in conditions of war in Ukraine. *Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"* 2022. Vol. 5. P. 20-24. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-2>

12. Бочко О. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 280-284.

13. Саврас І. З., Томаневич Л. М. Проблеми та особливості застосування антикризових методів управління підприємствами в умовах війни. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 69. С. 132-137.

14. Opatska S, Johansen W, Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, Issue 1 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-5973.12513>

15. Shulzhyk Y., Moroz-Rekotova L., Kiptenko V., Lisovska L., Baldzhy, M. Crisis Management of Enterprises and Post-War Reconstruction in Ukraine.

Economic Affairs, Vol. 68, No. 03, pp. 1689-1695, September 2023. DOI: 10.46852/0424-2513.3.2023.34

16. Гордійчук А. В., Тарасюк М. В. Формування системи управління ризиками підприємства у період післявоєнної відбудови. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.11>

References

1. Hudz, T. P., Yegorycheva, S. B. and Lytvyniuk, M. V. (2023), “Functioning of Ukrainian enterprises in war conditions: analysis of the situation and economic expectations”, *Naukovyj visnyk. Zbirnyk naukovykh prats' Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 5-6 (306-307), pp. 7-15.

2. Kopchak, Yu., Matveev, M. and Pugachev, V. (2023), “Transformation of modern management in conditions of war”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 51, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal> (Accessed 14 September 2024).

3. Kazak, O. and Sulyma, M. (2023), “Business transformation in Ukraine during the year of war”, *Yevropejs'kyj naukovyj zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsij*, vol.1(11), pp. 140-149.

4. Kuzmenko, O. K. and Ananenko, I. V. (2023), “Peculiarities of the use of adaptive forecasting models in the post-war period”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 3, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 14 September 2024)

5. Bai S. and Yelisieiev V. (2023), “Enterprise management: wartime challenges”, *Scientia Fructuosa*, vol. 6, pp. 64-78.

6. Kozlova, I. M., Velyka, O. Yu. and Kozlov, N.V. (2023), “Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law”, *BIZNESINFORM*, vol. 5, pp. 134-140.

7. Bezzubko, B. and Tkachenko, M. (2022), “Peculiarities of the strategies formation of Ukrainian enterprises during the war”, *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 5–6 (78–79), pp. 96-102.

8. Komelina, O. and Krainiev, V. (2022), “Assessment of the business environment of Ukraine and strategic tasks of enterprise management in martial law”, *Ekonomika i rehion*, vol. 1 (84), pp. 59-65.

9. Omelchenko, A.I. (2023) “An integrated approach to situational business management in conditions of war”, *International Scientific Journal “Internauka”*,

Series: “Economic Sciences”, vol. 2, DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-2>

10. Kirchata, I. M. and Kirchatyy, Yu.V. (2022), “Problems of post-war reconstruction and the strategy of entrepreneurship development”, *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, vol. 29, pp. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2022.29.47>.

11. Kotlyk, A. and Gres, G. (2022), “Securing business flexibility in conditions of war in Ukraine”, *Scientific journal “Modeling the development of the economic systems”*, vol. 5, pp. 20-24. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-2>

12. Bochko, O. (2023), Security mechanism for increasing of the enterprise competitiveness in the conditions of martial law. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3, pp. 280-284.

13. Savras, I. Z. and Tomanevich, L. M. (2022), “Problems and features of the application of anti-crisis management methods of enterprises in the conditions of war”, *Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 69, pp. 132-137.

14. Opatska, S., Johansen, W. and Gordon, A. (2024), “Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 32, Issue 1 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1468-5973.12513> (Accessed 6 September 2024).

15. Shulzhyk, Y., Moroz-Rekotova, L, Kiptenko, V., Lisovska, L., Baldzhy, M. (2023), “Crisis Management of Enterprises and Post-War Reconstruction in Ukraine”, *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 03, pp. 1689-1695. DOI: 10.46852/0424-2513.3.2023.34

16. Tarasyuk, M. and Hordiichuk, A. (2022), “Formation of the enterprise risk management system in the period of post-war reconstruction”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol . 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 4 September 2024).

Стаття надійшла до редакції 14.11.2024 р.