

В. І. Недоборовський,  
аспірант кафедри економіки та підприємницької діяльності,  
Вінницький національний аграрний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8837-1476>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.191

# ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ

V. Nedoborovskyi,  
Postgraduate student of the Department of Economics and Entrepreneurship,  
Vinnytsia National Agrarian University

## THE PROBLEMS OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SCIENTIFIC AND TECHNOLOGICAL PROGRESS

**Автором статті було з'ясовано, що підприємство посідає чільне місце в народно-господарському комплексі країни, виступаючи в якості виробника і на основі самооплатності та самостійності забезпечує процес відтворення. Воно є первинною ланкою суспільного поділу праці, і саме тут створюється національний дохід. В умовах війни менеджмент відзначається певними трансформаціями, адже воєнні конфлікти створюють унікальні виклики і обмеження для управлінських процесів. Ціллю дослідження є вивчення процесу трансформації менеджменту в умовах війни і визначення набору навичок, методів та стратегій, що є вирішальними для успішного управління в цих умовах. Дослідження підтверджує, що управління підприємством у воєнний час вимагає набору навичок і підходів, відмінних від звичайного антикризового менеджменту. Висвітлено завдання, які включають управління переboями, реструктуризацію ієрархічних моделей, управління перервами у виробництві і потребу в реформуванні організаційних структур. Ключовими факторами успіху вказано швидке прийняття рішень, адаптацію до змінюваних обставин і збереження ефективних комунікаційних зв'язків з командою. Дослідження робить практичний внесок у розуміння трансформації менеджменту в умовах війни.**

**The author of the article has found out that the enterprise occupies a prominent place in the national economic complex of a country, acting as a producer and ensuring the process of reproduction on the basis of self-payment and independence. It is the primary link in the social division of labour, and it is here that national income is generated. In times of war the management is characterized by some transformations, because military conflicts pose unique challenges and limitations to management processes. The purpose of the study is to examine the process of management transformation in wartime and to identify a set of skills, methods and strategies that are crucial for successful management in these conditions. The study confirms that managing an enterprise in wartime requires a set of skills and approaches that differ from conventional crisis management. The strategic management in the process of re-profiling and relocation of enterprises is of particular importance under martial law. The strategic management allows not only to plan all aspects of the company's activities, but also to identify alternative options for development and adaptation to**

*changes in the external environment. In times of war the key tasks for businesses are to ensure survival in the market, retain staff as their most valuable resource and create reserves for adaptation. It is also important to develop key strategic guidelines and business development options under different scenarios of the end of the war. The author highlights the challenges that include managing disruptions, restructuring hierarchical models, managing business interruptions and the need to reform organisational structures. The key success factors are as follows: quick decision-making, adaptation to changing circumstances and maintaining effective communication links with the team. The study makes a practical contribution to understanding the transformation of management in times of war. It was also determined that the interaction between the enterprise management and scientific and technological progress was the reason of the emergence of the scientific and innovative management. Besides, the scientific and technological progress in the enterprise management caused the situation that majority of the attention was focused on the social aspect of management.*

*Ключові слова: економічна система підприємства, науково-інноваційний менеджмент, науково-технічний прогрес, підприємство, проблематика управління, суб'єкт економічних відносин.*

*Key words: enterprise's economic system, scientific and innovation management, scientific and technological progress, enterprise, management issues, subject of economic relations.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Від успіху економічної діяльності підприємства залежить обсяг створюваного валового національного продукту, соціально-економічний розвиток суспільства, ступінь задоволеності населення в матеріальних та духовних благах. Управління — це функція економічної системи підприємства з вирішення проблем. Управління виникає за умов, коли керівником приймаються певні рішення, розробляється новий порядок відносин між елементами системи з метою подолання проблемної ситуації, встановлюються нові зв'язки між структурними підрозділами, пов'язані з модифікацією організаційної структури.

Існування підприємств різних організаційно-правових форм не може заперечувати те, що система управління кожним із них націлена на досягнення бажаного результату. Діяльність кожного без винятку суб'єкта господарювання здійснюється в умовах невизначеності й ризику та є залежною від впливу внутрішнього і зовнішнього середовища. Зміни в зовнішньому середовищі відзначаються непередбачуваним або недостатньо прогнозованим характером. Це змушує підприємства приймати рішення, здатні зменшити негативний вплив факторів зовнішнього середовища на результати економічної діяльності підприємства. Проблема управління підприємством складна і багатогранна, вона містить багато комплексних задач, які визначають різні підходи до її вирішення. У свою чергу, розв'язання проблеми управління підприємством полягає в необхідності скорочення обсягів стратегічного управління, в посиленні прагматичності функції управління шляхом широкого застосування

імітаційних економіко-математичних методів, у використанні такого методу управління, як інжиніринг бізнес-процесів у наданні безупинного характеру процесу адаптації підприємства до умов, що виникають. Загалом управління підприємствами в ХХІ ст. створює цілий ряд протиріч між прагненням керівництва управляти розвитком підприємства на основі планомірної діяльності та неповною творчістю в діяльності працівників; прагненням до стійкості розвитку підприємства як системи та його мінливості; цілісністю підприємства та свободою його підрозділів; централізацією управління; науковим підходом та мистецтвом у підготовці та прийнятті рішень.

Окрім того, зміни в суспільстві, пов'язані з агресією РФ по відношенню до України, стали причиною загострення негативних наслідків, спричинених COVID-19 для переважної більшості підприємств. Значна частина підприємств, які почали адаптуватися до дистанційної системи управління і налагоджувати відповідні процеси, зіштовхнулись з воєнною агресією, що привнесла руйнації, втрату майна і персоналу. По суті бізнес опинився в умовах, коли необхідність налагодження дистанційного процесу в діяльності стала не спробою розширення бізнесу, а засобом виживання. Одним із важливих аспектів для забезпечення подальшого функціонування виступає зміна в підходах до управління персоналом. Але в кожного суб'єкта економічних відносин управління персоналом є індивідуалізованим, і не всі підприємства мають змогу повністю функціонувати в режимі дистанційного керівництва. Деякі види діяльності потребують реальних активів і забезпечення виробничого процесу на місцях. Саме тому ці підприємства були змушені релокуватися із зон бойових дій у нові для них частини країни, в невідомі конкурентні умови та інтегруватися у сформоване у цих

регіонах бізнес-середовище. Загалом механізми управління персоналом в умовах воєнного стану значною мірою різняться і набувають індивідуального характеру.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий теоретичний потенціал для організації та управління підприємствами сформували наукові доробки таких вчених, як А. Береза, В. Гужва, І. Козак, Б. Мізюк, М. Макарова, Н. Меджибовська, Л. Пономаренко, І. Свидрук, О. Шалева та ін. Але в їхніх працях вивченню проблем управління підприємствами приділено недостатньо уваги. Водночас тема управління персоналом в умовах воєнного стану є порівняно новою, незважаючи на значну кількість напрацювань з питань планування, організації, мотивування і контролю персоналу. Класиками в цій сфері можна вважати А. Маслоу, А. Файоля, Ф. Герцберга та ін. Проте напрацьовані методи і моделі управління персоналом за умов війни переважно є недієвими та потребують удосконалення й адаптації до нових умов ведення бізнесу. Поступово з'являються наукові дослідження з цієї проблематики: напрацювання М. Деркач та О. Мізіної щодо пошуку нових інструментів управління; С. Назарко, І. Канцур та І. Познанської з приводу пріоритетних дій держави і бізнесу, спрямованих на підвищення ефективності управління людським капіталом в умовах війни; З. Шацької стосовно важливості збереження персоналу на підприємстві шляхом упровадження заходів з управління персоналом підприємства в умовах військового стану та ін.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є вивчення проблем управління підприємством в умовах науково-технічного прогресу.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кожне без винятку підприємство — це складна соціально-економічна система, що поєднує у виробничому процесі різні матеріальні елементи, людські ресурси та інформаційні зв'язки. Всі підприємства мають певні спільні характеристики, до яких в насамперед відносяться функції управління. У прямому розумінні управління є впливом на працівників з метою досягнення цілей, поставлених перед підприємством та його працівниками. Воно базується на багатьох галузях знань та узагальненні досвіду управління різними підприємствами, організаціями та компаніями впродовж тривалої історії розвитку людської діяльності. Головні функції управління: планування, тобто процес визначення цілі діяльності, передбачення майбутнього розвитку і поєднання індивідуальних завдань членів організації з метою досягнення загального результату; організація, тобто процес формування структури системи, розподілення завдань, повноважень і відповідальності між членами організації задля досягнення загальної мети її діяльності; мотивація, тобто процес, який спонукає членів організації до спільних погоджених дій, що забезпечують досягнення поставленої мети; контроль, тобто процес вимірювання досягнутих за відповідний період ре-

зультатів, порівняння досягнутого із запланованим і коригування діяльності, що в сукупності забезпечують виконання підприємством своїх планів. Вказані функції тісно взаємодіють між собою в єдиному процесі управління. Неякісне планування або недосконала організація, як і слабка мотивація чи незадовільний контроль, мають негативний вплив на результати управління й діяльності підприємства загалом. Але в процесі управління підприємством виникає ціла низка проблем. Одна з найбільших проблем — це проблема в ракурсі "власник-менеджер", яка виникає тоді, коли власник підприємства водночас є його керівником. Це явище є згубним для підприємства через те, що власник-керівник часто хоче мати абсолютну владу на підприємстві, придушуючи приватну ініціативу і керівників нижчих рівнів, і самих робітників. Також у даному випадку має місце бажання керівника обирати кадри за критерієм лояльності, що дуже часто суперечить їхній кваліфікованості, що може зашкодити підприємству. Крім того, знижується мобільність операційних витрат, адже бюджет підприємства стає занадто централізованим. Окрема проблема управління підприємством — це криза розширення, яка виникає тоді, коли керівництво вирішує, що підприємство повинно розширюватись, проте відсутнє чітке обґрунтування необхідності цього, а також аналіз, що свідчить про корисність цього розширення. За таких умов виникає загроза, що в разі неправильного чи невиправданого розширення підприємство може тривалий час перебувати у збитковому стані. Невміння керівництва ставити цілі і завдання, а також визначати проблеми та пропонувати їх рішення також є поширеною проблемою менеджменту. У даному випадку доволі часто негативну роль відіграє відсутність належного досвіду, а наслідком можуть бути запущені проблеми компанії, що заважатимуть у майбутньому, а також неефективне витрачання коштів на цілі і завдання, які поставлені некоректно або непотрібні загалом. Досить поширена проблема управління підприємством — це надзвичайний консерватизм керівництва відносно своєї роботи. Переважно це поширюється з-поміж тих керівників, хто перебуває в поважному віці. Тоді проявляється схильність до так званого "вироснування кадрів", тобто при виборі кандидатів на посаду вони надають перевагу людині з досвідом, ніж молодому фахівцю. Серед керівників цієї категорії також поширене нехтування сучасними методами управління, хоча дуже часто вони є більш ефективними. Причиною цього слугує небажання освоювати нове чи надзвичайна прив'язаність до старого і перевіреного [6].

В результаті військової агресії український бізнес зазнав суттєвих руйнувань, адже значна кількість підприємств опинилась у районах активних бойових дій, виробничі потужності зазнали руйнувань і знищення, підприємства змушені були релокуватися на більш безпечні території або припинити своє функціонування взагалі. Згідно статистики, станом на листопад 2022 року руйнувань або пошкоджень зазнало понад 412 підприємств, з них 64 — великі і середні підприємства. Станом на листопад 2022 року 761 вітчизняне підприємство було переміщене в більш безпечні регіони країни, з яких понад 588 підприємств працюють на новому місці, а 274 здійснюють пошуки придатної території чи способу

**Таблиця 1. Основні показники підприємницької діяльності в Україні за 2012–2022 рр.**

| Показник                                                 | 2012  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  | 2022  |
|----------------------------------------------------------|-------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Кількість суб'єктів економічної діяльності, тис. одиниць | 1600  | 1722 | 1932 | 1974 | 1866 | 1805 | 1840  | 1942  | 1974  | 1956  | 1733  |
| Кількість зайнятих працівників, тис. осіб                | 4564  | 4437 | 4609 | 5716 | 6877 | 8455 | 8661  | 9146  | 9057  | 9056  | 7606  |
| Обсяг реалізованої продукції (послуг), млрд грн          | 10199 | 9965 | 9008 | 8332 | 8244 | 8467 | 10149 | 10725 | 11286 | 15240 | 11486 |

транспортування засобів виробництва [4]. Найвагомішими проблемами, з якими зіштовхнувся бізнес в умовах війни, стали операційні і кадрові проблеми. З-поміж операційних проблем найбільший вплив на діяльність підприємств мають: втрата постачальників, проблеми з логістикою, дефіцит обігових коштів, зниження рівня попиту, руйнування чи пошкодження активів. До проблем управління кадрами входять: "кадровий голод", зумовлений відтоком за кордон частини населення працездатного віку, збільшення плинності кадрів, соціальне відчуження, дискримінація на робочому місці, зниження рівня мотивації працівників. Отже, підприємства опинились в умовах, коли зміни впливають не тільки на ефективність роботи працівників, їхню мотивацію до праці й психологічний стан, але й умови зайнятості [3].

Наслідки проблем, з якими зіштовхнулись підприємства, позначились і на кадрових рішеннях. Так, зокрема, зменшення кількості замовлень і обсягів виробництва продукції стали причиною скорочення персоналу в середньому 20% працівників (понад 1 млн осіб загалом в Україні); 20% персоналу було відправлено в тимчасову відпустку; 27% персоналу працює на умовах скорочення заробітної плати. Одна з особливостей управління персоналом в умовах воєнного стану — це пошук варіантів мінімізації витрат, що першочергово торкнулось витрат на утримання персоналу за спроби збереження кадрового складу. Такі кроки можуть сприяти отриманню короткострокового ефекту, але на довгострокову перспективу такий підхід є малоефективним. За умов втрати джерела доходу кваліфіковані працівники першими розпочнуть пошуки альтернативи працевлаштування, що позначиться на результатах економічної діяльності підприємства. Саме тому ключове завдання менеджменту за таких умов — це пошук нових інструментів управління персоналом і функціонування підприємств. Серед таких засобів стабілізації виробничого процесу варто використати: пошук нових постачальників і укладення з ними нових угод, зміна логістики, скорочення асортименту, оперативність ухвалення рішень, освоєння іноземних ринків, встановлення гнучких графіків роботи, дистанційна робота та ін.

Аналізуючи статистичні дані станом на кінець 2022 року, можна відзначити, що кількість зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності скоротилася протягом року на 11,5%, чисельність працівників — на 16% а обсяги реалізованої продукції і послуг — на

24,6% (табл. 1). Найсуттєвішим у 2022 році було скорочення чисельності зайнятих осіб, що пов'язано з інтенсивною зовнішньою та внутрішньою міграцією. Це становить одну з небезпек для стратегічного планування бізнесу в майбутньому і в контексті ринку праці, і платоспроможного попиту [2].

В умовах війни на підприємствах слід приймати ефективні управлінські рішення щодо розв'язання конкретних завдань з формування стратегічної поведінки, виконання яких можна умовно розділити на наступні етапи: вижити, втримати бізнес "на плаву"; відновитись, адаптуватись до нових реалій, акумулювавши для цього всі можливі сили і ресурси; закласти підвалини для оновлення й успішного розвитку в майбутньому. В цілому криза, спричинена військовими подіями в нашій країні, породжує нові вимоги для формування і розвитку підприємств. Необхідність забезпечення стійкого функціонування економічних суб'єктів є стимулом для розвитку стратегічного управління. Цей підхід базується на обґрунтуванні управлінських рішень, які враховують взаємодію власних ресурсів з можливостями і загрозами зовнішнього середовища. Основною ціллю стратегічного управління є забезпечення безперервного і стійкого розвитку підприємства. Упровадження стратегічного управління дає змогу підприємствам передбачати майбутні зміни і ефективно реагувати на них. Саме тому важливо вчасно відреагувати на зміну зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства, особливо важливо оперативно реагувати на зміну зовнішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства. Через те, що економіка України перебуває в складному і тривалому воєнному контексті, є очевидним, що в діловому середовищі не залишається місця для підприємств, пристосованих до умов передвоєнного періоду. Зниження споживчого попиту досягло критичних мас, що спричинило необхідність переосмислення бізнес-моделей та адаптації діяльності суб'єктів господарювання до нових умов. В умовах війни велику роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємства відіграє перепрофілювання. Цей засіб дозволяє зберегти фінансову стійкість і залишатися конкурентоспроможним на ринку, а також подолати тимчасові труднощі, які можуть виникнути в процесі економічної діяльності. Ефективним перепрофілюванням передбачається орієнтація на вибагливого споживача, що визначає стандарти якості на ринку.

Вирішальна роль науково-технічного прогресу в економічному та соціальному розвитку насамперед пояснюється використанням нової техніки, технологій та інформаційних систем, що слугує основоположним фактором зростання продуктивності економічних ресурсів. Окрім того, внаслідок впливу науково-технічного прогресу значною мірою зменшується питома вага живої праці у складі витрат на виробництво з одночасним збільшенням питомої ваги зношених у процесі виробництва засобів праці й спожитих предметів праці. Водночас застосування новітньої техніки і технологій виробництва сприяє підвищенню якості продукції.

Як показує досвід, вирішення проблем управління підприємством тісно пов'язане з науково-технічним прогресом, провідними компонентами якого слугують інтеграція науки і виробництва, новітні технології та високий рівень кадрового потенціалу. Багатоукладність економіки й розвиток способів господарювання зумовлює потребу вдосконалення системи науково-технічного прогресу у менеджменті. Взаємодія управління підприємством і науково-технічного прогресу стала причиною виникнення науково-інноваційного менеджменту, тобто виду діяльності, пов'язаного з трансформацією наукових досліджень та розробок, інших науково-технологічних досягнень у новий або покращений продукт, уведений на ринок, у новий або покращений технологічний процес, який практично використовується у діяльності, або новий підхід до надання послуг. Відповідно, кластерна модель інноваційного розвитку є ефективним способом підвищення конкурентоспроможності підприємства, що може розглядатись як потенційна модель інвестицій у розвиток і реалізацію проєктів інноваційного бізнесу. Науковим інноваційним менеджментом також передбачаються нові підходи до управління персоналом, одним із яких є талант-менеджмент чи управління талантами.

Науково-технічний прогрес в управлінні підприємством викликав і те, що основна увага концентрувалась на соціальному аспекті управління: менеджмент був спрямований на особистість задля того, щоб спонукати її до сумісних дій, роблячи їхні зусилля ефективнішими. Орієнтація на нові умови розвитку суспільного виробництва були відображені в принципах менеджменту, що показують зростаючу роль людини, її професіоналізм, особисті риси та всю систему взаємозв'язків у трудовому колективі. З-поміж найважливіших принципів варто відзначити: доброзичливе відношення до працюючих; відповідальність за успішну діяльність підприємства або компанії; ефективне використання горизонтальних та вертикальних комунікацій, як всередині підприємства або компанії, так і за межами; створення атмосфери відкритості, чесності й довіри; стимулювання професійного росту підлеглих; прагнення до постійного удосконалення особистої роботи та діяльності підприємства або компанії. Результатом розвитку різних шкіл та підходів на основі науково-технічного прогресу стало формування європейської, американської і японської моделей управління.

На наше переконання, ефективна інноваційна політика в управлінні підприємством має спонукати керівників підприємств до систематичного замовлення наукових розробок, а керівників великих підприємств —

до створення на базі власних бізнес-об'єктів прикладних науково-дослідних інститутів, лабораторій, конструкторських бюро, інженерних центрів та ін. і залучення на довготермінових засадах потенціалу вищої школи та прикладних інститутів Національної академії наук України. Впровадження технологічних інновацій в управлінні підприємством є комплексом заходів, які орієнтуються на підвищення їх технічного рівня завдяки застосуванню більш досконалої високопродуктивної техніки, передових технологій та їх модернізації, об'єктів інтелектуальної власності та наукової організації робіт. Воно також має зумовлювати скорочення виробничого циклу, термінів підготовки виробництва нових виробів та підвищення продуктивності праці, бути одним із інструментів практичної реалізації науково-технічного прогресу, запровадження інновацій і провідним способом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проте далеко не завжди результатом упровадження інноваційного обладнання буде економічна вигода. Відповідно, економічна ефективність залежатиме від численних параметрів. У випадку впровадження нової техніки підприємства здебільшого орієнтуються на технологічні характеристики обладнання, зазначені виробником, але часто відсутня реальна інформація про ефективність впровадження, а також підприємства можуть не мати уявлення про проблеми, з якими їм доведеться зіштовхнутися при впровадженні нової техніки. Через відсутність або недостатність необхідної інформації підприємства можуть неправильно спрогнозувати ефективність інновацій і бути недостатньо підготовленими до ризиків і труднощів. Тож відсутність достовірної інформації щодо ефективності впровадження новітньої техніки чинитиме негативний вплив на точність бізнес-планування на підприємстві.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах воєнного стану підприємства, що лише почали "відходити" від ковідного періоду, опинились у дужн критичній ситуації, спричиненій військовою агресією РФ. В результаті зниження обсягів виробництва, проблем логістики і збуту, обмеженості фінансів, фізичної втрати активів, потреби евакуюватися значною мірою змінилися методи управління підприємством. У цій зміні бізнес-процесів на підприємствах великого значення набули зміни в управлінні персоналом, що забезпечують бізнес-процеси. На перше місце вийшли проблеми не розвитку, а виживання бізнесу, а також має місце спрямування зусиль на збереження/утримання професійних кадрів підприємства.

Взаємодія управління підприємством і науково-технічного прогресу спричинила виникнення науково-інноваційного менеджменту. Також науково-технічний прогрес в управлінні підприємством викликав те, що переважна частина уваги була зосереджена на соціальному аспекті управління.

### Література:

1. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції "Українсь-

ке сьогодні — 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни". Луцьк: ДВНЗ "ДонНТУ", 2022. С. 212—214.

2. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8—13.

3. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року). Львів: ЛьвДУВС, 2022. 348 с.

4. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.

5. Нігуренко А. С. Кризовий менеджмент в умовах війни. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету "Одеська юридична академія" (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.). Одеса, 2022. С. 157—159.

6. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 4. № 2. С. 88—93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.

7. 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., м. Одеса: Державний університет "Одеська політехніка", 2022. С. 52—54.

9. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноросійський науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6 (39). С. 288-296.

10. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100—105.

#### References:

1. Derkach, M.S. and Mizina, O.V. (2022), "Actual issues of enterprise personnel management in wartime conditions", *Ukrainske sohodennia* — 2022: realii viiny ta perspektyvy vidnovlennia krainy. Materialy Vseukrainskoi naukovoï konferentsii [Ukrainian Present — 2022: Realities of the War and Prospects for the Restoration of the Country. Materials of the All-Ukrainian Scientific Conference], DVNZ "DonNTU", Lutsk, Ukraine, pp. 212—214.

2. Marachevska, A. (2022), "The practical value of crisis management of the enterprise in war and post-war times in Ukraine", *WorldJournal*, vol. 13-02, pp. 8—13.

3. LvDUVS (2022), *Management and security in wartime: theoretical and applied aspects: materialy-naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* [Management and Security in Times of War: Theoretical and Applied Aspects: Proceedings of the Scientific-Practical Internet Conference], LvDUVS, Lviv, Ukraine.

4. Nazarko, S., Kantsur, I. and Poznanska, I. (2022), "Human capital management in war", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.

5. Nihurenko, A. S. (2022), "Crisis Management in Times of War", *Ekonomiko-pravovyi rozvytok suchasnoi Ukrainy: materialy XI Vseukrainskoi naukovoï konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh, shcho prysviachena 25-yi richnytsi z dnia zasnuvannia Natsionalnoho universytetu "Odeska yurydychna akademiia"* [Economic and legal development of modern Ukraine: materials of the 11th All-Ukrainian scientific conference of students, postgraduates and young scientists dedicated to the 25th anniversary of the founding of the National University "Odesa Law Academy"], *Odeska yurydychna akademiia*, Odesa, Ukraine, pp. 157—159.

6. Pshyk-Kovalska, O.O. and Kovalskyi, O.I. (2022), "Peculiarities of personnel management under the conditions of martial law", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 4 (2). <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>.

7. Tymoshenko, M. V., Petrov, V. A. (2022), "Identification of risks and features of crisis management in conditions of war", *Pidpriemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku: 5 mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Entrepreneurship and trade: development trends: materials of the 5th international science and practice conf.], *Derzhavnyi universytet "Odeska politekhnik"*, Odesa, Ukraine, pp. 52—54.

8. Sharanov, R. S. (2021), "Enterprise Crisis Management Algorithm", *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 6 (39), pp. 288—296.

9. Shatska, Z. Ya. (2022). "Current approaches to the management of enterprise staff under the conditions of the state of war", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 10 (257). available at: <http://surl.li/hyzeq> (Accessed 28 Sep 2024).

*Стаття надійшла до редакції 08.11.2024 р.*

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

 viber: +38 050 3820663