DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61

УДК 330.131.7

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

FEATURES OF THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION RISKS AND CRISIS PHENOMENA

Продіус Оксана Іванівна
доктор економічних наук, професор,завідувач кафедри,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0619-7567

Адирова Тамара Іванівна
асистент кафедри,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-4793-2954

Prodius Oksana, Adirova Tamara
Odesa Polytechnic National University

В сучасних умовах господарювання виникає необхідність забезпечення стабільного економічного розвитку організації в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ шляхом пошуку нових дієвих механізмів управління, спрямованих на зміни у системі менеджменту відповідно до вимог зовнішнього середовища функціонування, що сприятиме забезпеченню сталого розвитку та попередженню кризових явищ за рахунок розвитку адаптивних здібностей системи. Узагальнено основні тенденції, які відбувались у сфері менеджменту організацій під впливом кризових явищ, пов'язаних з глобальною фінансово-економічною кризою, пандемією COVID-19, бойовими діями в Україні. Автори підкреслюють, що ефективне проактивне управління ризиками дозволяє підприємствам не лише попереджувати кризи, а й створювати більш стійкі структури, які можуть ефективно оптимізувати використання можливостей і зменшувати загрози, забезпечуючи більш високий рівень конкурентоспроможності та стабільності. Доведено, що небезпека кризи існує завжди, тому менеджерам організації дуже важливо діагностувати ознаки настання кризових ситуацій та оцінювати можливості їх вирішення. У роботі наголошується на підсиленні в умовах воєнного стану не тільки ризиків збитковості та банкрутства організацій, а й реальних загроз для її функціонування, скорочення, призупинення діяльності або повної втрати майна та всіх ресурсів. Визначено, що подолання сучасної кризи – це управлінський процес, успіх якого визначається стратегічною відповідністю складності об'єкта управління та станом зовнішнього середовища, адаптації організацій до форс-мажорних викликів воєнного стану шляхом впровадження нестандартних рішень в антикризових заходах. Запропоновано напрямки удосконалення менеджменту, спрямовані на покращення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості організації в сучасному бізнес-середовищі, враховують зміни та виклики, з якими вона стикається в умовах воєнного стану.

Ключові слова: менеджмент організацій, ризики, кризові явища, воєнний стан, антикризові заходи.

The problem of management of organizations in crisis situations is extremely important and relevant, since it is management, as one of the integral functions of any organized socio-economic system, which is called to ensure the preservation and development of the system, requiring the adaptation of the organization to the new environment and, accordingly, a change in logic and principles its functioning. The purpose of the study is to analyze the impact of crisis phenomena on the organization's management, to identify key opportunities for its sustainable development, as well as to develop proposals for adaptation and optimization of management in response to the current challenges of martial law conditions. The main trends that occurred in the field of management of organizations under the influence of crisis phenomena related to the global financial and economic crisis, the COVID-19 pandemic, and hostilities in Ukraine are summarized. The authors emphasize that effective proactive risk management allows enterprises not only to prevent crises, but also to create more sustainable structures that can effectively optimize the use of opportunities and reduce threats, ensuring a

© Продіус О.І., Адирова Т.І., 2023

higher level of competitiveness and stability. It has been proven that the danger of a crisis always exists, therefore it is very important for the managers of the organization to diagnose the signs of crisis situations and evaluate the possibilities of their resolution. The work emphasizes the strengthening in the conditions of martial law not only of the risks of unprofitability and bankruptcy of organizations, but also real threats to its functioning, reduction, suspension of activities or complete loss of property and all resources. It was determined that overcoming the modern crisis is a management process, the success of which is determined by the strategic matching of the complexity of the management object and the state of the external environment, the adaptation of organizations to the force majeure challenges of the war through the implementation of non-standard solutions in anti-crisis measures. Management improvement directions aimed at improving the efficiency, competitiveness and sustainability of the organization in the modern business environment are proposed, taking into account the changes and challenges it faces in the conditions of martial law. Further study of martial law crises and their consequences will help identify best practices and provide important lessons for future action. All these aspects of the research will contribute to the further development of anti-crisis management and increase the efficiency of enterprises in responding to the challenges of the modern business environment.

Key words: organization management, risks, crisis phenomena, martial law, anti-crisis measures.

Постановка проблеми. Сучасний світ характеризується значним рівнем глобалізації, високим рівнем невизначеності та ризику, в яких доводиться діяти організаціям і відповідно приймати управлінські рішення. Глобальна фінансова криза, пандемію COVID-19 та війна Російської Федерації проти України посилили кризові явища, що змінили соціально-економічні реалії. Тому роль антикризового управління як безпекової складової економічного розвитку постійно зростає та поступово стає невід'ємною частиною управлінської діяльності організації [1, с. 5].

Природа та закономірності розвитку глобальної економіки визначають неминучість виникнення кризових явищ, що обумовлює необхідність розробки напрямів антикризового управління організацією, яке передбачає комплексне та системне дослідження теоретичних засад менеджменту в період виникнення кризової ситуації, аналіз його методичного забезпечення, обґрунтування сучасних методів діагностики кризових явищ та розробки стратегії виходу з кризи.

Проблема менеджменту організацій в кризових ситуаціях є вкрай важливою й актуальною, оскільки саме менеджмент, як одна із невід'ємних функцій будь-якої організованої соціально-економічної системи покликаний забезпечити збереження і розвиток системи, вимагаючи адаптації організації до нового середовища і відповідно зміни логіки і принципів її функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретично-методологічним та практичним аспектам управління діяльністю організацій в період нестабільності та в період кризи присвячено праці зарубіжних та вітчизняних вчених: Е. Альтмана, В. Бівера, М. Хаммера, Д. Чампі, Р. Хіта, Дж. Фулмера, Ю. Бригхема, О. Терещенка, Л. Лігоненко, М. Долішнього, С. Оборської, О. Кузьміна, О. Ареф'євої, В. Герасимчука, В. Петренка, О. Мозенкова, В. Василенка, П. Бєлєнького, О. Тридіда, І. Лукінова, О. Пушкаря, О. Проскури, О. Третяка, Ю. Шембеля, В. Короля, О. Іваниці та інших. Проблематику менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків досліджували такі вчені, як: І. Артищук, Т. Бартон, П. Бернстайн, І. Вербіцька, К. Грант, В. Дикань, М. Маккарті, Д. Пікфорд, М. Стефаненко, П. Уокер, Т. Флінн [1–12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на існуючі об'єктивні можливості управління кризою та кризовими ситуаціями, що виникають в організації, потребують додаткових досліджень удосконалення менеджменту організації у відповідності до специфіки умов воєнного стану.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз впливу кризових явищ на менеджмент організації, визначення ключових можливостей для її сталого розвитку, а також розробка пропозицій щодо адаптації та оптимізації менеджменту у відповідь на поточні виклики умов воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація є відкритою соціально-економічною системою, на стан і результати функціонування якої істотно впливає зовнішнє середовище. Необхідно зазначити, що стан зовнішнього середовища організації не залежить безпосередньо від менеджменту організації, наприклад, такі як: зміна чинного законодавства та прийняття нових законодавчих та нормативних правових актів, податкові обмеження, форс-мажорні обставини, техногенні катастрофи, військові конфлікти, що перешкоджають ефективному веденню бізнесу, міграція населення, зокрема економічно

активного, економічні санкції та інше. Основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на організацію, зазначені на рис. 1.

Фактори зовнішнього середовища створюють необхідність для організації бути гнучкою, інноваційною, здатною адаптуватися до нових умов і швидко реагувати на зміни в середовищі, що вимагає побудови ефективної системи менеджменту.

Таким чином, сьогодні перед організаціями постає принципове завдання створення системи управління, спрямованої на адаптацію своїх довгострокових цільових програм та внутрішнього середовища до негативних впливів зовнішнього середовища.

Дослідники зазначають, що найбільш істотний вплив на результати функціонування організації надають фактори внутрішнього середовища, а саме незадовільний менеджмент організації в умовах високої швидкості мінливості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, низький професіоналізм та кваліфікація менеджерів, що не відповідає характеру виконуваних ними функцій. Внутрішні чинники організації сприймаються як релевантні, тобто пов'язані з прийняттям конкретних управлінських рішень, що формуються з одного боку, на основі вибору найкращих з економічного погляду стратегічних альтернатив, а з іншого – з урахуванням існуючої в організації корпоративної культури та соціально-психологічних відносин, особистісних характеристик менеджерів, що визначає суб'єктивність прийнятих управлінських рішень. В окремих випадках наростання внутрішніх протиріч у соціально-економічній системі організації веде до порушення її цілісності та зв'язків. Саме тому відсутність ефективного менеджменту в організації може призвести до виникнення та інтенсивного розвитку кризових процесів [5–7].

Вище сказане дозволяє зробити висновок про те, що кризи – це тимчасове явище, властиве для будь-якої організації. У багатьох випадках кризові явища можна усунути або запобігти шляхом початку більш раннього «лікування» та своєчасного запобіжного проведення комплексу заходів, напрямках на забезпечення стратегічної відповідності системи управління організації стратегічним цілям її розвитку та станом ринкового середовища. Також, необхідно додати, що існує твердження про позитивний вплив певних криз на діяльність організації в контексті ретельного дослідження наявних та потенційних кризових явищ в організації та навколо неї, щоб виокремити ті з них, що відіграють роль рушійних сил її розвитку на новій основі. З точки зору концепції стратегічного менеджменту дії власників та менеджерів організації, мають бути спрямовані на підвищення її адаптивних властивостей та ступеня гнучкості, розширення її стратегічних можливостей в умовах кризових явищ [2–3].

Кризові явища, пов’язані з пандемією COVID-19, фінансово-економічною та соціально-політичною нестабільністю у світі, бойовими діями в Україні суттєво змінили ситуацію на ринку, так як наслідок, негативно вплинув на менеджмент багатьох організацій (таблиця 1).

Таким чином, непередбачуваність, невизначеність, мінливість і турбулентність макросередовища діяльності організацій змушують більш інтенсивно коригувати менеджмент та впроваджувати проактивне управління ризиками, яке базується на ідентифікації,

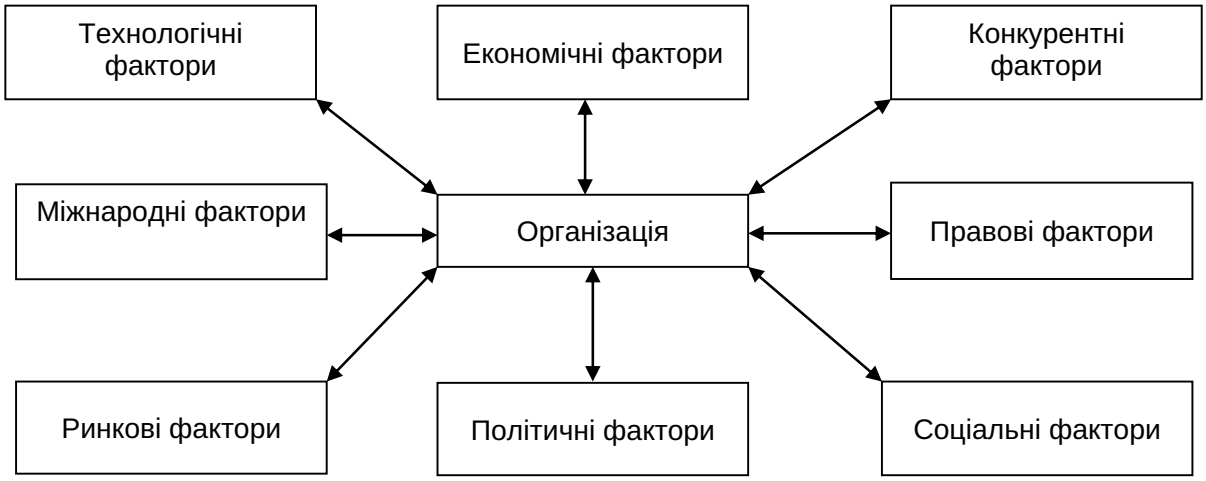

Рис. 1. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на організацію

Джерело: сформовано авторами на підставі [7–9]

Таблиця 1

Вплив кризових явищ на діяльність вітчизняних організацій

Кризові явища	Вплив кризи
Глобальна фінансова криза	Глобальна фінансова криза 2008 року призвела до значного збільшення рівня безробіття та до збільшення кількості фінансово-неспроможних підприємств в кожній галузі економіки України. Попит на товари українського експорту значно знизився, а притік іноземного капіталу майже припинився. Банки втратили можливість залучати синдиковані кредити, а спроможність рефінансувати старі борги залишилась обмеженою. В результаті цього банки значно скоротили кредитування як юридичних, так і фізичних осіб, що напередодні кризи було одним із найважливіших джерел для інвестицій та споживання. Відповідно зменшився попит на автомобілі, житло та ряд споживчих товарів, що можна пояснити об'єктивною макроекономічною нестабільністю, а також рядом суб'єктивних чинників, серед яких є нездатність керівництва здійснювати ефективне антикризове управління підприємством, вміння своєчасно виявляти проблеми та вживати необхідних заходів. Фінансові труднощі на підприємствах обумовлені синергічним поєднанням негативних наслідків глобальної фінансової кризи, певних дисбалансів у розвитку всіх видів діяльності, а також рядом внутрішніх проблем, що характерні для більшості вітчизняних суб'єктів господарювання.
Пандемія COVID-19	Кризова ситуація в Україні, спричинена пандемією COVID-19, супроводжувалася економічною нестабільністю, різким скороченням і навіть згортанням діяльності окремих підприємств та видів економічної діяльності, що призвело до падіння купівельної спроможності населення, вимивання оборотних коштів господарюючих суб'єктів, що не дозволило їм вчасно виконувати фінансові зобов'язання перед партнерами по бізнесу та клієнтами. Пандемія змусила підприємства посилити роботу по формуванню онлайн-команд, з'явилися нові способи роботи, орієнтовані на швидкість і охоплення аудиторії, стали більш затребуваними більш плоскі і неієрархічні структури управління, що дозволило прискорити процес прийняття рішень. Основні зміни пов'язані з прискоренням цифрової трансформації, створенням структур змінних витрат і впровадження елементів гнучких методологій в процесах управління змінами в економічному середовищі. Сформувалось управління даними організацій, що ґрунтується на хмарних технологіях, з метою сприяння їх постійній адаптації під чинники змін.
Воєнний стан в Україні	Воєнний стан в Україні сприяє підсиленню загальної слабкості економічного сектору, росту витрат держави на забезпечення воєнних дій та оборони, непередбачувані фінансові і матеріальні втрати, постійні ризики, а також значні обмеження у сфері міжнародної торгівлі, що спричиняють поступову дестабілізацію кожної із ланок економічної системи. Атаки на енергетичну інфраструктуру руйнують бізнес, паралізують життя підприємств, громадян та економічної системи в цілому. Відбулось зменшення можливості створення продукції та послуг через брак людських та матеріальних (фізичних) ресурсів; зменшення попиту в регіонах ведення бойових дій та прилеглих до них територій через відтік населення; фізична неможливість ведення бізнесу через бойові дії; неможливість збути продукцію на експорт через логістичні проблеми.

Джерело: сформовано авторами на підставі [1–5]

оцінці та управлінні ризиками на ранніх стадіях, коли кризова ситуація ще не набула серйозних розмірів. Проактивне управління ризиками в організації надає низку переваг: можливість встановлювати пріоритети та виконувати важливе насамперед; можливість розрахувати ресурси та завчасно підготувати учасників різних заходів у рамках проекту; можливість коригувати план після запуску робіт; можливість мати додатковий час, аналізувати поточні результати та якість робіт; можливість планувати і вести контроль таким чином, щоб вирішувати проблеми на етапі їх зародження; додатковий час на зміцнення команди. Сутність проактивного підходу полягає у постійній оптимізації процесів на основі актуальних даних, що підвищує ймовірність успіху діяльності організації

навіть під впливом кризових явищ. У проактивному управлінні використовують відоме «правило Парето»: 20% прихованих загроз здатні викликати 80% критичних ситуацій, які завдають шкоди організації. Менеджер повинен тримати ситуацію під контролем, що можна перефразувати так: «менеджер має бути проактивным» [7–8].

Зростання турбулентності макросередовища відбувається на перетині двох потужних факторів, таких як COVID-19 і війна Росії проти України. Реалії воєнного стану підсилюють не тільки ризики збитковості та банкрутства організацій, а є цілком реальними загрозами для її функціонування, скорочення, призупинення діяльності або повної втрати майна та всіх ресурсів. Незважаючи на форс-мажорні виклики воєнного стану, вітчизняним організаціям необхідно адаптуватися до складних умов та продовжувати працювати шляхом впровадження нестандартних рішень, серед яких можна зазначити: перепрофілювання та/або релокація, заміна кадрів, питання безпеки, зміни системи логістики сировини та готової продукції, забезпечення безпеки, діджиталізація, переосмислення соціальної відповідальності (рис. 2).

Так, умови воєнного стану змусили організації проводити оновлення кадрів, спричинене відтоком закордон частини населення працездатного віку, в умовах, коли зміни впливають не лише на ефективність роботи працівників, їх мотивацію до праці та психологічний стан, але й умови самої зайнятості. Тому в управлінських інструментах надзвичайної важливості набувають індивідуалізовані підходи до виявлення потреб працівника з огляду на їх емоційний стан. З огляду на зазначене наступною особливістю управління персоналом в умовах воєнного періоду стає розширення комунікації, з урахуванням підтримки морального та психологічного стану працівників, забезпечення умов їх фізичного захисту та надання психологічної допомоги. Прояв турботи до працівників та членів їх родин за таких мотиваційних підходів стає важливою складовою управління персоналом в умовах війни, що дає змогу зберегти наявний кадровий склад та потенціал для подальшої продуктивної роботи [10]. Саме людські ресурси мають реальні та потенційні можливості, знання, навички та здібності, які можна використовувати за допомогою ефективних стратегій управління для досягнення короткострокових і довгострокових бізнес-цілей. Кращі практики підприємців довели, що необхідно зосередитися на людських ресурсах, оскільки це найцінніший нематеріальний актив компанії, який допомагає бізнесу виділитися.

В умовах воєнного стану організаціям в Україні доводиться змінювати логістику, налаштовувати нові маршрути доставки необхідних матеріальних ресурсів, які займають набагато більше часу та коштів. Зокрема, імпорт сировини тепер в більшості перенаправляється в Польщу чи в Румунію і вже звідти відбувається доставка в Україну. Завдяки наявності новітніх підходів у логістичній діяльності, діджиталізації, використанні інноваційного програмного забезпечення та сучасного обладнання, організації змогли швидко зреагувати на зміни ринку та забезпечити ефективну діяльність [9-11].

Також, необхідно зазначити, що в умовах воєнного стану відбулося і переосмислення пріоритетів та практики соціальної відповідальності вітчизняних організацій. Так, базовим проявом економічного рівня

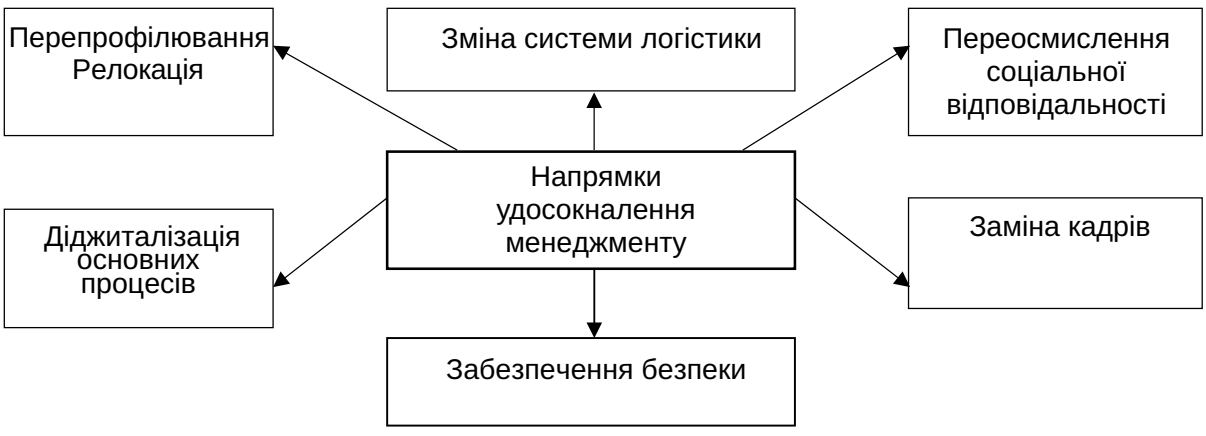

Рис. 2. Напрямки удосконалення менеджменту організації в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано авторами на підставі [5–7]

соціальної відповідальності стало відновлення власної діяльності, релокація бізнесу, забезпечення безпеки співробітників, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Типові форми соціальної відповідальності вітчизняних організацій: дострокова сплата податків, авансові платежі до держбюджету річних дивідендів, організація збору гуманітарної допомоги, пряма матеріальна і фінансова підтримка Збройних сил України, вимушених переселенців, мешканців зони бойових дій, постраждалих від ракетних обстрілів, волонтерських організацій, медичних установ, безкоштовна доставка гуманітарних вантажів, відбудова зруйнованих населених пунктів [12].

Таким чином, усі вищеперераховані напрямки удосконалення менеджменту, спрямовані на покращення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості організації в сучасному бізнес-середовищі, враховують зміни та виклики, з якими вона стикається в умовах воєнного стану.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, згідно з результатами проведеного дослідження можна зробити висновки, що розробляючи напрями удосконалення менеджменту організацій в умовах кризових явищ, менеджерам необхідно враховувати не тільки економічний аспект, а також і політичний, соціальний, посилення глобальних ризиків у всіх галузях господарської діяльності, зміни геополітичного характеру. Сучасне зовнішнє оточення змінюється швидкими темпами, розвиваються технології, змінюються уподобання споживачів, регулярно вводяться нові ринкові правила, свої вимоги до бізнесу диктує криза, викликана умовами воєнного стану. Зазначені процеси вимагають від організацій своєчасної адаптації на зміни і розробки програми розвитку, що забезпечує економічне зростання. Повномасштабна війна вимагає перегляду підходів до менеджменту організації, забезпечення її конкурентоспроможності та пошуку нових ефективних методів управління, які дозволять збільшити надійність системи управління при впливі неконтрольованих факторів, покращити мобільність і гнучкість системи управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

2. Шатілова О. В. Кризові явища як об'єкт управління. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2020. № 1. С. 155–159.

3. Копчак Ю. С., Слюсаренко К. В., Чумаков К. І. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. Врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79 (дата звернення: 09.12.2023).

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

5. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house "Helvetica", 2023. № 14 (91). С. 196–207.

6. Жосан, Г., Хірса, І. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 26–31.

7. Господарська діяльність та новітні технології: актуальні проблеми регулювання в умовах воєнного стану / за ред. О. О. Дмитрик, К. О. Токарєвої. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 195 с.

8. Щадило М. І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2023. № 1 (7). С. 106–112.

9. Бойко В. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39 (дата звернення: 09.12.2023).

10. Чорнодід І. С., Василець Н. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 6. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08 (дата звернення: 09.12.2023).

11. Пешко М., Завербний А. Діджиталізація української економіки в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство.* 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-56 (дата звернення: 06.12.2023).

12. Ворончак І. О. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. *Підприємництво та інновації.* 2022. № 24. С. 68–76.

REFERENCES:

1. Hobela V. V., Zhyvko Z. B., Leskiv H. Z., Melnyk S. I. (2022). Upravlinnia kryzovymy sytuatsiiamy [Management of crisis situations]: navchalnyi posibnyk. Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 228 p. (in Ukrainian)

2. Shatilova O. V. (2020). Kryzovi yavyshcha yak obiekt upravlinnia [Crisis phenomena as an object of management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu,* vol. 1, pp. 155–159. (in Ukrainian)

3. Kopchak Yu. S., Sliusarenko K. V., Chumakov K. I. (2023). Suchasni vyklyky do menedzhmentu pidpryiemstv ta orhanizatsii v Ukraini. Vrakhuvannia zarubizhnoho dosvidu u vitchyznianii praktytsi [Modern challenges to the management of enterprises and organizations in Ukraine. Taking into account foreign experience in domestic practice]. *Ekonomika ta suspilstvo,* vol. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79 (accessed December 6, 2023).

4. Shatska Z. Ya. (2022). Aktualni pidkhody do upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Current approaches to enterprise personnel management under martial law]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini,* vol. 10 (257), pp. 100–105. (in Ukrainian)

5. Sharapov V. (2023). Formuvannia kontseptsii antykryzovoho menedzhmentu v umovakh voiennoho chasu [Formation of the concept of anti-crisis management in wartime conditions]. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house “Helvetica”, vol. 14 (91). pp. 196–207. (in Ukrainian)

6. Zhosan, H., Khirsa, I. (2022). Osoblyvosti pidpryiemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of entrepreneurial activity in the conditions of martial law in Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*, vol. 14, pp. 26–31. (in Ukrainian)

7. Hospodarska diialnist ta novitni tekhnolohii: aktualni problemy rehuliuvannia v umovakh voiennoho stanu [Economic activity and the latest technologies: urgent problems of regulation in the conditions of martial law] / za red. O. O. Dmytryk, K. O. Tokarievoi. Kharkiv: NDI prav. zabezp. innovats. rozvytku NAPrN Ukrainy, 2022. 195 p. (in Ukrainian)

8. Shchadylo M.I. (2023). Osnovni zahrozy konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [The main threats to the competitiveness of an industrial enterprise in the conditions of martial law]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi*, vol. 1 (7), pp. 106–112. (in Ukrainian)

9. Boiko V. (2023). Instrumenty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu [Tools for increasing the competitiveness of enterprises in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39 (accessed December 6, 2023).

10. Chornodid I. S., Vasylets N. M. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of personnel management under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 6. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08 (accessed December 9, 2023).

11. Peshko M., Zaverbnyi A. (2023). Didzhytalizatsiia ukrainskoi ekonomiky v umovakh yevrointehratsii [Digitalization of the Ukrainian economy in the conditions of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo,* vol. 47. Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-56 (accessed December 6, 2023).

12. Voronchak I. O. (2022). Stratehii sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Strategies of social responsibility of business in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Pidpryiemnytstvo ta innovatsii*, vol. 24, pp. 68–76. (in Ukrainian)