

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-4>
УДК 65.014.1

Ільків Олег Миронович

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2297-2878>

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЛІ КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Досліджено проблеми вітчизняного бізнесу внаслідок російського вторгнення, а також формування нових якостей менеджменту підприємств у сучасних економічних реаліях. Виявлено значний дестабілізуючий вплив на діяльність підприємств в Україні чинників воєнного характеру, які генерують ризики погіршення кризових ситуацій, висвітлення специфіки, стратегій та інструментів антикризового управління у воєнний час. Встановлено факт того, що у науковій літературі недостатньо уваги приділено питанню забезпечення функціонування та подолання кризових явищ у діяльності підприємств у тяжких економічних умовах, особливо під час воєнних дій. З'ясовано нову роль та функції керівного менеджменту підприємства з виділенням принципово нових якостей та відповідальності. Визначено відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного часу на підприємстві, також розглянуто основні елементи механізму антикризового управління підприємством, які набувають особливостей свого функціонування у воєнний період. Встановлено, що сутність антикризового управління проявляється у реалізації комплексу спеціальних заходів, спрямованих на запобігання, попередження та протидію кризовим ситуаціям, які виникають на підприємстві та обумовлені дестабілізуючим впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Показано, що антикризовий менеджмент передбачає формування та виявлення кризових ситуацій на підприємстві, вирішення різноманітних проблем, котрі були спричинені кризовими ситуаціями, а також нейтралізацію дестабілізуючих чинників, які можуть провокувати чи провокують виникнення таких ситуацій на підприємстві. Здійснені висновки та виділені пріоритетні напрями розвитку антикризового управління та корпоративної соціальної відповідальності для українських підприємств. Обґрунтована доцільність застосування таких інструментів, як даунсайзинг, аутсорсинг та бенчмаркінг, а також посилення кібербезпеки, задля підвищення результативності функціонування бізнес-структур у воєнний час. Сформульовані завдання менеджменту підприємств – забезпечення персоналу та активів, перехід на електронний документообіг, окреслено правові аспекти діяльності керівника в нових умовах.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, бізнес, роль керівника, війна, релокація, даунсайзинг, аутсорсинг, бенчмаркінг.

Oleg Ilkiv

Private Higher Education Establishment "European University"

PECULIARITIES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND THE ROLE OF THE HEAD OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF WAR

The article explores the issues faced by domestic businesses due to the Russian invasion and the development of new management qualities in enterprises under modern economic realities. The research reveals the significant destabilizing impact of war-related factors on the activities of enterprises in Ukraine, which generate risks of exacerbating crisis situations, highlighting the specifics, strategies and tools of anti-crisis management in wartime. It has been established that in the scientific literature, insufficient attention is paid to the issue of ensuring the functioning and overcoming crisis phenomena in the activities of enterprises in difficult economic conditions, especially during military operations. Researched and clarified the new role and functions of the top management of the enterprise, with the allocation of fundamentally new qualities and responsibilities. Determined the differences between a traditional crisis and a wartime crisis at the enterprise, and the main elements of the anti-crisis management mechanism of the enterprise, which acquire the peculiarities of their functioning in the wartime period, are also considered. It was established that the essence of anti-crisis management is manifested in the implementation of a set of special measures aimed at prevention, prevention and countermeasures against crisis situations that arise at the enterprise and are caused by the destabilizing influence of external and internal environmental factors. It is shown that anti-

crisis management involves the formation and detection of crisis situations at the enterprise, the solution of various problems caused by crisis situations, as well as the neutralization of destabilizing factors that can provoke or provoke the occurrence of such situations at the enterprise. Were identified prioritized directions and conclusions for the development of anti-crisis management and corporate social responsibility for Ukrainian enterprises. The expediency of using such instruments as downsizing, outsourcing, and benchmarking, as well as enhancing cybersecurity, is provided to improve the effectiveness of business operations during wartime. The tasks of enterprise management are formulated, including ensuring the safety of personnel and assets, transitioning to electronic document management, and outlining the legal aspects of leadership in new conditions.

Key words: crisis management, business, role of leadership, war, relocation, downsizing, outsourcing, benchmarking.

Вступ. Війна стала потужним стрес-тестом для всіх сфер економіки, а з початком російського вторгнення в Україну у сфері бізнесу та життєдіяльності населення були внесені значні корективи, великій кількості підприємств довелося призупинити, а то й взагалі припинити діяльність, бізнес-активність багатьох підприємницьких структур порівняно з довоєнним періодом істотно знизилась. Саме повномасштабне російське вторгнення спричинило турбулентність сучасних економічних умов, найбільший вплив на ефективність функціонування підприємства, його прибутковість, платоспроможність і ліквідність активів. Це в свою чергу потягнуло за собою низьку купівельну спроможність населення, коливання валютного курсу, низьку якість управління персоналом, недоліки у маркетинговій та виробничій сферах та відсутність інновацій [1]. Внаслідок вторгнення росії, Україна втратила 20% території. Разом із зруйнованими великими промисловими підприємствами, відключеннями світла, зупиненим малим і середнім бізнесом, частково закритими морськими портами та міграцією населення за кордон (7 млн чол.) відбулося і дошкульне падіння економіки. Українські підприємства функціонують в умовах високої невизначеності: влітку 2023 р. спрогнозувати розвиток бізнесу протягом двох наступних років не могли більше 60% опитаних компаній, в грудні ця частка знизилася приблизно до 50% [3], що також означає дуже високий рівень. Російські обстріли призвели до переривання робочих процесів, скорочення кількості продуктивних годин, складнощів у плануванні, зростання витрат через використання допоміжного обладнання (зокрема генераторів, акумуляторів тощо) та до інших негативних наслідків для операційної роботи компанії. Український бізнес практично не був готовим до роботи в умовах воєнного стану. Втім минулий 2023 рік продемонстрував деяке позбавлення – ВВП зріс на 5,3% [2].

Без працюючої економіки перемога у війні неможлива. Ведення бізнесу у воєнний час є надскладною, але цілком реальною задачею, його розвиток в Україні все ж відбувається: з'являються нові затребувані види діяльності (на кшталт

організації міжнародних перевезень померлих, вихід логістичної компанії «Нова Пошта» на міжнародний ринок тощо), поновлюється праця підприємств. Вельми важливу роль у цьому відіграє професійність менеджменту та керівництва бізнес-структур, які набули нових професійних якостей у напруженому середовищі. Усе це потребує подальшого забезпечення їх функціонування, оскільки нові атаки на українську інфраструктуру можуть істотно загальмувати економічну активність. І трансформація стратегій розвитку та набуття нових управлінських/лідерських рис топ-менеджментом підприємницьких структур детерминуватимуть успішність і безпеку функціонування вітчизняного бізнесу.

Матеріали та методи. Протягом відносно короткого періоду з'явилися дослідження, присвячені проблемам забезпечення підприємництва та появи нових якостей його менеджменту. Серед наявних публікацій варто, зокрема, виділити статтю О.В. Гаврилюка, в якій висвітлено проблеми як сучасного стану, так і поствоєнного розвитку України з ідентифікацією багатьох ризиків і аргументацією щодо їх мінімізації [2], дослідження зазначеного автора у співпраці з Н.М. Котвицькою [3].

Виходячи з вищезазначеного, до завдань статті віднесено:

- висвітлення специфіки, стратегій та інструментів антикризового управління у воєнний час;
- з'ясування нової ролі та функцій керівного менеджменту підприємства з виділенням принципово нових якостей та відповідальності.

Результати. Після початку війни бізнес-структури почали жити за новою реальністю: бізнес насамперед мотивований питаннями самозбереження. Безпекові вирішення насамперед пов'язані з ідентифікацією проблем та ризиків, до яких можна віднести наступні:

- Міграція людей та нерозуміння чи повернуться вони.
- Відсутність особистої безпеки будь-де.
- Ризики втрати майна через руйнування.
- Зовнішні економічні обмеження.
- Збільшення кількості підприємств, котрі наразі неспроможні виконувати свої зобов'язання.

– Відповідальність та нова роль керівника.

При додаванні до цього переліку кардинальних змін до законодавства отримається багаторизикова ситуація для кожного підприємства.

До факторів, які відіграли основну роль в вразливості вітчизняних бізнес-структур можна віднести географічне розташування підприємств, сфери в яких працював чи надавав послуги бізнес. Чи не в найгірших умовах опинилися аграрні підприємства, оскільки їх бізнес прив'язаний до географічного розташування, а саме – до конкретної території, а роботи в полі чи на фермі не підлягають відкладенню на невизначений термін або передислокації до іншого місця. Аграрний ринок постраждав чи не найбільше: від знищених чи замінованих полів, дефіциту робочої сили, нестачі пального, добрив та обігових коштів. Чимало працівників фермерських господарств були мобілізовані або пішли в територіальну оборону. Значна частина пального імпортувалася із росії чи Білорусії, після перших ракетних обстрілів українських міст із цих країн поставки зупинилися. Серед інших чинників вважається можливим окреслити детермінанти скорочення/закриття виробництва. До них належать::

– логістика та проблема доставки товару – основна проблема, яка виникла на початку війни;

– повна або часткова втрата майна, ресурсів та контролю над підприємством (бізнесом);

– зменшення або взагалі відсутність попиту на продукцію, що виготовлялася до цього;

– падіння доходів, що негативно позначилося на роботі підприємців та суттєво ускладнили можливості ведення діяльності

– атаки на енергетичні об'єкти, що призвели до масових тривалих відключень електроенергії, з якими довелося зіткнутись практично усім українцям, перебої зі зв'язком та інтернетом;

– втрата працівників через їхні вимушене переміщення, мобілізацію чи загибель;

– інфляція та збільшення облікової ставки НБУ;

– втрата джерел фінансування.

Ахіллесову п'яту (вразливе місце) всіх підприємців, які працюють як у зонах конфліктів, так і за їх межами, складає фінансування. Враховуючи рівень фінансового ризику в конфліктних зонах, вкрай важливо забезпечити доступ малих та середніх до капіталу з офіційних чи неформальних джерел.

Для попередження та запобігання негативним наслідкам, які може спіткати бізнес, особлива роль відводиться антикризовому менеджменту. Кризовий стан підприємств, спричинений війною, а не є традиційними кризовими чинниками, потребує всебічного урахування об'єктивних та суб'єктивних чинників. З огляду на це, доцільно використати поняття «кризи воєнного часу».

На відміну від мирного часу, коли основною метою підприємства є максимізація прибутку при зменшенні собівартості виробництва та інших складових, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному прийнятті професійних оптимальних / найменш ризикованих рішень. Це передбачає застосування процедури, яка включає необхідність якомога частішого проведення діагностики підприємства, що збільшує можливості своєчасного виявлення та подолання проблем, які, в умовах воєнного часу здатні спричинити тяжкі наслідки. На мій погляд, у даному контексті можливе використання ряду так званих «тактичних методів».

До них слід віднести даунасайзинг – зменшення розміру виробничих потужностей, чисельності персоналу підприємства – для забезпечення необхідного рівня його функціонування, зниження витрат та собівартості продукції. Скорочення діяльності підприємства є болючим, проте часто необхідним кроком, який може бути пом'якшений/доповнений застосуванням іншого інструменту – аутсорсингу, що сприятиме звільненню від компетенцій, які не приносять безпосереднього доходу, проте вимагають часу та людських ресурсів. Зазвичай на аутсорсинг найчастіше передаються такі функції як, ведення бухгалтерського обліку, транспортні послуги, юридичні та фінансові питання тощо. В умовах війни аутсорсинг виступає важливим інструментом збереження бізнесу [4]. В якості іншого придатного методу слугує бенчмаркінг, або метод еталонних порівнянь, який має на меті порівняння підприємства з іншими більш успішними підприємствами з метою запозичення ефективних елементів стратегії задля підвищення ефективності бізнесу. Під час війни його можна використати для перейняття досвіду інших підприємств щодо адаптації та функціонування у воєнних умовах. В умовах війни за рахунок бенчмаркінгу можуть аналізуватися: стратегії та продуктова лінійка підприємства, якість послуг, ціноутворення, організаційна та техніко-економічна частина робочого процесу тощо.

Результати. Антикризове управління підприємством у воєнний час передбачає набуття та застосування нових (у т. ч. лідерських) якостей менеджменту, як однієї із заповорок успішності антикризового управління. Формування лідерських якостей керівників повинні розпочинатись із постановки цілі. Саме така ціль може полягати в посиленні впливу на підлеглих, покращення іміджу підлеглому йому підрозділу, методи заохочення для підлеглих, а також досягнення успіхів у переговорних процесах. Методи побудови іміджу та лідерських якостей керівників залежать і від наміченої цілі [5]. Наявність злагодженого та скоординованого персоналу складає напроцуд

важливий чинник стабільності за будь-яких обставин, а особливо – коли оперативність прийняття рішень і вжиття дієвих заходів здатні врятувати життя та забезпечити збереження активів фірми. Здатність взяти на себе відповідальність та забезпечити професійну комунікацію з персоналом (часто вельми розгубленого), належать до ще однієї запоруки дієвого антикризового управління. Саме нові лідерські якості керівників підприємств, їхня реакція на зміни ситуації, умінням прогнозувати та швидко розв'язувати задачі, вчасно вживати дієві стратегічні рішення здатні за успішність ведення бізнесу в умовах воєнного стану.

Першочергове завдання полягає в убезпеченні персоналу. Ще за часів пандемії багато підприємств встигло перепрофілюватися за рахунок запровадження нових форм організації праці, багато працівників було переведено на дистанційний графік роботи, з початком війни цей досвід особливо став у нагоді. Даний перехід не повинен викликати багато проблем, оскільки питання віддаленої (дистанційної та надомної) роботи давно широко практикуються і врегульовані на законодавчому рівні. Причому при можливості варто не скорочувати штат позаяк збереження команди є надважливим кроком, адже після перемоги для швидкого відновлення будуть потрібні досвідчені та перевірені кадри.

Як варіант, для забезпечення фізичної безпеки, як людей, так і майна підприємства, можливо скористатися державною програмою релокації – переміщення підприємств із територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, у безпечні регіони Західної України. До програми може долучитись будь-яке підприємство, здійснивши повну або часткову релокацію своїх потужностей. Програма розповсюджується на регіони, які постраждали від бойових дій і передбачає державну допомогу в підборі площ для розміщення виробництва; перевезенні й розселенні персоналу; доборі працівників у місцях дислокації після переїзду. Для забезпечення вільної комунікації всіх учасників процесу релокації створено платформу цифрової взаємодії на базі системи «Прозорро. Продажі» та одного з акредитованих у системі майданчиків E-Tender. Лідерами з розміщення релокованих підприємств є Львівська, Чернівецька, Закарпатська області; переміщуються переважно підприємства переробної промисловості (харчової, легкої, хімічної, металообробної, деревообробної), IT-сфери. За півтора року від початку великої війни станом на кінець вересня 2023 року в Україні за програмою релокації у більш безпечні регіони переїхало 840 підприємств. При виборі території для релокації, менеджмент підприємства, зазвичай, враховує такі чинники, як:

близькість до державного кордону (при наявності експортно-імпортних операцій); зручні логістичні ланцюги; потенційні ринки збуту; наявність приміщень під оренду з належними умовами для провадження операційної діяльності; місцеві програми для розвитку релокованих підприємств тощо.

Наступна обставина, яка потребує уваги керівництва – перехід на електронний документообіг. Цей процес неминучий у будь-якому випадку, і чим швидше це станеться, тим краще, оскільки, наприклад, ті ж корпоративні документи будуть доступні будь-коли особам, яким буде надано доступ до них: документи ніколи не зникнуть, знищити їх фізично або вкрасти буде неможливо. Крім того, це заощаджує час, який витрачаються на пошук документів, їх доставку, і дає змогу фокусуватися на важливіших питаннях. Налагодження постійного зв'язку з працівниками теж дуже важливо, це можуть бути як групи в месенджерах або організація роботи в платформах як Microsoft Teams.

Після забезпечення фізичної безпеки працівників та майна підприємства наступним кроком з боку менеджменту має бути організація його юридичної безпеки. І хоча вважається, що за останні роки проблема рейдерства втратила особливу актуальність, але, незважаючи на обмеження доступу до більшості реєстрів, в умовах військового стану ризик незаконного рейдерського захоплення майна (внесення до державних реєстрів змін щодо власника, директора, місцезнаходження майна, реєстрації права власності шляхом підробки документів та інформації) залишається великим.

Задля успішного вирішення проблеми для початку необхідно провести аудит підприємства та аналіз установчих документів з метою приведення їх у відповідність до вимог чинного законодавства. Правильно прописані статутні документи підприємства захищають від багатьох неприємностей та мінімізують ризики рейдерського захоплення. І керівникам слід не обмежуватися модельним статутом, а найняти професійного юриста, який допоможе, залежно від типу, максимально прописати в ньому пункти, необхідні для збереження, зокрема:

- права та обов'язки керівних органів підприємства – директора, наглядової ради, загальних зборів, залежно від того, у якій формі зареєстроване підприємство;
- процедура проведення загальних зборів власників та повідомлення учасників про майбутні збори, процедура реєстрації протоколів загальних зборів власників;
- механізм зміни складу власників;
- введення системи застережень на укладання угод щодо відчуження акцій;

- визначення значних угод;
- обмеження директора вчиняти юридично значущі правочини, підписання договорів залежно від його суми тощо.

У даній площині слід керуватися Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення механізму протидії рейдерству» № 2255-IX від 12 травня 2022 р.

У контексті теми стратегічним завданням керівника, як вже відзначалося, насамперед виступає забезпечення персоналу і майна. По можливості варто не скорочувати штат позаяк його збереження є надважливим кроком, адже після перемоги для відновлення будуть потрібні досвідчені та перевірені кадри, яких існує високий ризик браку. Налагодження постійного зв'язку з працівниками теж дуже важливе, це можуть бути як групи в месенджерах або організація роботи в платформах як Microsoft Teams. Кожному підприємству також потрібно залишити критичну кількість персоналу для роботи, що вимагає необхідність вирішення процедури бронювання.

Мобілізація та бронювання персоналу в умовах війни складають напроцуд «больові» точки будь якого підприємства, адже кожному із них потрібно залишити критичну кількість команди для роботи. Виходячи з цього, керівникові не варто відкладати подання документів на процедуру бронювання. Крім того, варто акцентувати увагу на двох важливих обставинах.

По-перше, оформлення персоналу по трудовому договору. З одного боку, можливе подання документів без підтвердження цього. Але, з іншого боку, керівник своїм підписом може наражати себе на кримінальну відповідальність (підроблення документів – ст.358 КК України).

По-друге, керівник несе, в тому числі й кримінальну відповідальність, за невиконання законодавства щодо повідомлення ТЦО про працюючих військовозобов'язаних. Потенційно дана відповідальність проєкціюється на керівників, які працюють за схемою прихованих трудових відносин.

Вважається доцільним узагальнити найбільш важливі проблеми менеджменту в умовах воєнного стану і сформулювати рекомендації щодо їх мінімізації:

1. Можливість керівника виконувати свої функції та ризик «втрати» керівника. Очевидно, що цей факт є головним, однак бізнесмени часто про це забувають і намагаються піклуватися більше за команду та майно.

Зазвичай керівник повинен здійснювати безпосереднє керівництво бізнесом, але при цьому важливо уникнути крайнощів і правильно організувати роботу, адже він потрібен підприємству живим. Якщо бізнес очолює найманий керівник, то існують ризики його призову на службу

у Збройні сили України або незнаходження на робочому місці через різні об'єктивні причини. Виходячи з цього, підприємство наражається на великі проблеми у разі відсутності «у доступі» підписанта. Виходячи з цього, важливо мати варіант «Б», наприклад, шляхом додання інших підписантів.

2. Відповідальність керівника. Під час воєнного стану кожна санкція статей Кримінального кодексу є на порядок суворішою, через що керівникові потрібно пам'ятати, що класичні бізнес-статті не скасовано і вони добре працюють і під час війни, зокрема:

- несплата податків у великому розмірі (ст. 212 КК України);
- ошукання контрагентів чи клієнтів шляхом умисного невиконання своїх зобов'язань (ст. 190 КК України);
- неякісне/неповне виконання держзамовлень (ст. 189 КК України);
- невивплата заробітної плати (ст. 175 КК України).

3. Виконання зобов'язань / надійність контрагентів. Менеджменту бізнес-структур слід бути напоготові, що надійний у минулому контрагент може не виконати умов договору. Тому задля мінімізації ризиків у цьому напрямку потрібно вжити наступні заходи:

- переукласти договір, додавши умови щодо врегулювання проблем у повоєнний період;
- обережніше ставитися до поставок з відстрочкою платежу;
- зробити повторну перевірку благонадійності діючих клієнтів, позаяк усе змінюється і в них також можуть бути проблеми;
- перевірити наявність підписаних та пролонгованих договорів та інших первинних документів – на рахунок того, що вони терміново будуть потрібні юристам для звернення до суду.

4. Збереження активів, що було вже відзначено вище. До найгостріших питань належить реєстрація прав на всі активи. Під час господарської діяльності, керівники часто не переймаються питаннями отримання документів на обладнання та реєстрації торговельної марки. Але без наявності таких документів буде неможливо довести права на них. Це стосується і складання актуальних на сьогодні процесуальних документів щодо фіксації вибуття активів з власності компанії. Це може статися з різних причин: пошкодження після вибуху, залишення в окупації чи мародерство. З іншого боку майно може бути передано на потреби ЗСУ.

У кожному випадку потрібно мати правильний документарний слід позаяк у подальшому без наявності документів неможливо буде претендувати на компенсацію чи повернення майна. Крім того, ніхто не вічний. У цей непростий час це

дана обставина стала ще краще зрозумілою: без правильно оформлених усіх документів активи на приватному підприємстві передавати у спадщину буде нічого.

5. Приділяти увагу кібербезпеці. Кібератаки зайняли перше місце серед числа головних глобальних бізнес-ризиків 2024 року [4]. Витоки даних, атаки на критично важливу інфраструктуру чи фізичні активи та збільшення атак програм-вимагачів викликають серйозне занепокоєння бізнес структур в усьому світі. Кіберзагрози постійно розвиваються, оскільки хакери отримують доступ до нових технологій або знаходять нові способи використання старих уразливостей, Актори загроз наразі досліджують способи використання штучного інтелекту для автоматизації та прискорення атак, створення більш ефективних шкідливих програм і фішингу. Виходячи з цього, у штаті мають бути професійні інженери з кібербезпеки, що також покладається на керівництво підприємством.

Висновки. В умовах воєнної кризи головне завдання кожного суб'єкта підприємництва

полягає у налагодженні безпечного безперервного функціонування та забезпеченні стабільності. Дієвим засобом досягнення є впровадження механізму антикризового управління підприємством на основі нових управлінських якостей менеджменту, а також застосування таких інструментів, як даунсайзинг, аутсорсинг та бенчмаркінг.

Неабияку роль відіграють лідерські якості керівників, зокрема, стресостійкість, професійність, вміння керувати і нести відповідальність, мобільність, прозорість і готовність до прийняття ризикових рішень. Визначені риси вбачаються як такі, що можуть чинити вагомий вплив на діяльність підприємства та сприяти позитивним змінам. Крім того, вітчизняні керівники під час воєнного стану повинні володіти навиками антикризового управління та враховувати систему методів, які слугують орієнтиром та основою для успішного функціонування підприємств в кризових умовах. Від дієвого оперативного реагування та адаптації бізнесу до сучасних викликів залежить майбутнє існування не тільки бізнес-структур, а й економіки та держави у цілому.

Література:

1. Марченко С. Військовий бюджет складає три чверті всього бюджету України. URL: <https://mind.ua/publications/20242344-sergij-marchenko-vijskovij-byudzheta-skladae-tri-chverti-vsogobyudzhetu-ukrayini/>
2. Гаврилюк О.В. Поствоєнний розвиток України: проблеми, ризики та напрями їх мінімізації. *Економіка та управління*. 2022. № 4. С. 5–14.
3. Гаврилюк О.В., Котвицька Н.М. Повоєнний менеджмент України: економічні та зовнішньополітичні стереотипи, загрози, можливості. *Економіка та управління*. 2024. № 1. С. 25–32.
4. Бути чи не бути: як зберегти бізнес в умовах турбулентності. Європейська Бізнес Асоціація: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/bud-gnuchkym-abo-pomry-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu/>
5. Шевченко В.С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. *Соціальна економіка*. 2016. № 2 С. 157–161.
6. Розпорядження Кабінету міністрів України «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення в разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де тривають бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію» № 246-р від 25.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>
7. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення механізму протидії рейдерству» № 2255-IX від 12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2255-20#Text>

References:

1. Marchenko S. The military budget makes up three quarters of the entire budget of Ukraine. Available at: <https://mind.ua/publications/20242344-sergij-marchenko-vijskovij-byudzheta-skladae-tri-chverti-vsogobyudzhetu-ukrayini/>
2. Gavrilyuk O. V. (2022) Post-war development of Ukraine: problems, risks and directions for their minimization. *Economics and management*, no. 4, pp. 5–14. (in Ukrainian)
3. Gavrilyuk O. V., Kotvytska N. M. (2024) Post-war management of Ukraine: economic and foreign policy stereotypes, threats, opportunities. *Economics and management*, no. 1, pp. 25–32. (in Ukrainian)
4. To be or not to be: how to save business in turbulent conditions. European Business Association: website. Available at: <https://eba.com.ua/bud-gnuchkym-abo-pomry-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu/>
5. Shevchenko V. S. (2016) The role and place of the manager's image in the effective management of a modern organization. *Social economy*, no. 2, pp. 157–161
6. Prescription of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the approval of the plan of emergency measures to relocate, if necessary, the production capacities of business entities from territories where hostilities are ongoing and/or there is a threat of hostilities to a safe territory" No. 246-r dated March 25, 2022. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>
7. Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Improvement of the Anti-Raiding Mechanism" No. 2255-IX dated May 12, 2022. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2255-20#Text>

Стаття надійшла до редакції 03.10.2024 р.