

УДК 005:341.38

JEL Classification: D81, L20, M11, O10

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.07>

**Андрій Кругляно**, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРІОДУ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

### *Анотація*

**Актуальність. Постановка проблеми.** Повномасштабна війна в Україні зробила трансформацію системи менеджменту вкрай актуальною. Проблеми управління підприємствами, людськими ресурсами та некомерційними організаціями в умовах воєнного стану не мають універсальних рішень, що вимагає нових, адаптивних підходів на всіх рівнях економіки. Існує гостра потреба у формулюванні конкретних рекомендацій та інструментарію для трансформації управлінських процесів. Це стосується як воєнного періоду, так і післявоєнної відбудови, вимагаючи модернізації управління. Аналіз досліджень показує, що попри зусилля єдиної спрямованості трансформацій ще немає. Це свідчить про нагальну потребу в систематизації викликів і розробці інноваційного інструментарію, який допоможе українським організаціям не лише вижити, а й забезпечити стійкість та успішний розвиток у складних умовах.

**Мета дослідження** – виявлення та систематизація ключових проблем трансформації системи менеджменту в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови через виявлення ключових напрямів адаптації управлінських практик, обґрунтування інноваційного інструментарію та формулювання практичних рекомендацій щодо ефективного функціонування суб'єктів господарювання в умовах переходу від воєнного стану до мирного економічного розвитку України.

**Методологія.** Використано комплексну методологію, яка поєднує аналітичний підхід з елементами системного аналізу та синтезу. Узагальнення та систематизація – на основі проведеного аналізу досліджень та публікацій було сформульовано низку сучасних викликів. Метод синтезу застосовано для об'єднання розрізнених поглядів і концепцій з метою формування цілісного уявлення про необхідні трансформації системи менеджменту. Метод порівняльного аналізу використано для адаптації міжнародного досвіду управління в умовах криз до вітчизняної специфіки, що дозволило сформулювати практичні рекомендації. Дедуктивний підхід – від загальних викликів і проблем перехід до формулювання конкретних завдань і практичних рекомендацій щодо підвищення адаптивності та стійкості організацій.

**Результати.** Проведене дослідження підтвердило критичну необхідність



трансформації менеджменту українських підприємств в умовах війни та відбудови, оскільки універсальних рішень досі бракує. Систематизовано ключові виклики, включаючи безпекові ризики, кризу людського капіталу, фінансову нестабільність, порушення логістики, потребу в цифровізації та інноваціях, адаптацію до законодавства, управління ризиками, психологічну адаптацію та формування нового лідерства. Запропоновано комплексний інструментарій адаптації на основі міжнародного досвіду, що включає оптимізацію ланцюгів постачання, переорієнтацію ринків, цифрову трансформацію, гнучке планування та розвиток персоналу. Пріоритетом визначено управління людськими ресурсами, як ключ до розвитку нових компетенцій для майбутнього відновлення та стійкості.

**Практичне значення.** Отримані результати надають українським організаціям конкретні рекомендації для адаптації та підвищення стійкості в умовах війни та відбудови. Вони дозволяють ефективніше управляти ризиками, оптимізувати ресурси, трансформувати бізнес-процеси та розвивати людський капітал, забезпечуючи виживання та подальше зростання в кризових умовах. **Перспективи подальших досліджень.** Майбутні дослідження мають зосередитися на розробці методик управління людськими ресурсами в умовах посттравматичної адаптації. Важливо вивчити моделі адаптації ланцюгів постачання до нових геополітичних реалій, а також вплив нового образу керівника на ефективність. Актуальним буде аналіз дієвості кооперації та систематизація нестандартних антикризових рішень. Розробка інтегрованих цифрових платформ для комплексного антикризового управління стане пріоритетом для забезпечення стійкості українського бізнесу.

*Ключові слова:* трансформація менеджменту, воєнний стан, післявоєнна відбудова, антикризове управління, людський капітал.

*Кількість джерел: 9; кількість таблиць: 1.*

**Andriy Kruhlyanko**, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>  
Chernivtsi Institute of Trade and Economic of SUTE,  
Chernivtsi

## **TRANSFORMATION OF MANAGEMENT SYSTEMS IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION PERIOD**

### *Summary*

This article critically examines the transformation of management system in Ukrainian enterprises amidst the ongoing war and future post-war reconstruction. It highlights that universal solutions remain elusive, emphasizing the urgent need for innovative management approaches. The research systematically analyzes scientific literature, identifying some key challenges faced by Ukrainian businesses. They include security and operational risks, a

severe human capital crisis, financial instability, supply chain disruptions, the necessity for digital transformation and innovation, adaptation to regulatory changes, risk management in high uncertainty, psychological adaptation, and the emergence of a new leadership paradigm.

The study stresses that these challenges are interconnected, demanding a holistic, proactive transformation of management. Drawing on international experience, the article proposes a comprehensive set of innovative tools for the Ukrainian context. Recommendations cover optimizing supply chains (local resources, alternative routes), reorienting export markets (domestic focus), accelerating digital transformation, implementing flexible strategic planning, fostering personnel development, and forging strategic partnerships.

Crucially, human resource management is identified as the paramount direction for transformation. This requires developing new competencies for managers and employees, promoting empathetic leadership, and creating supportive environments. Such a focus is vital for immediate adaptation and driving proactive innovation for future recovery and sustainable growth. The article concludes with practical recommendations for implementing these innovations, aiming to enhance the adaptability and resilience of Ukrainian organizations during the transition to peaceful economic development.

*Keywords:* Management Transformation, War Period, Post-War Reconstruction, Crisis Management, Human Capital.

*Number of sources – 9, number of tables – 1.*

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції трансформації системи менеджменту в контексті реагування на виклики воєнного стану не раз були у фокусі уваги як на початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, так і протягом трьох років великої війни.

Проблеми трансформації системи менеджменту в умовах війни, післявоєнної відбудови, управління людськими ресурсами, а також управління окремо взятими суб'єктами бізнесу, некомерційними організаціями тощо в умовах воєнного стану дедалі залишаються актуальними й такими, що не мають єдиного шляху до вирішення.

Існує необхідність нових підходів до управління на різних рівнях економічної системи до вирішення проблем, пов'язаних з діяльністю комерційних організацій, місцевих органів влади, використанням людських ресурсів, цивільним захистом, функціонуванням малого бізнесу, адаптацією системи менеджменту суб'єктами бізнесу, дистанційним менеджментом, регіональним розвитком, ринком праці та формуванням нового образу керівника.

Сьогодні гостро стоїть потреба формулювання рекомендацій, що стосуються інструментарію трансформації системи менеджменту періоду воєнного стану та післявоєнної відбудови, який би базувався на використанні сучасних управлінських технологій, модернізації процесів управління на рівні суб'єктів бізнесу та інших організацій, застосування способів управління ресурсами в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, антикризового управління людськими ресурсами тощо.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Гіщак О. Р., Вербицька Г. Л. у [4] визначають ключові виклики сучасного менеджменту: цифрова трансформація, необхідність гнучкості та управління віддаленими командами, лідерство в умовах невизначеності, управління різноманітністю, етичні питання, управління змінами, кризове управління та адаптація до змін у регулятивному середовищі.

Копчак Ю. Д. [6] зазначає, що ефективне управління підприємствами в умовах воєнного стану в Україні потребує впровадження гнучких підходів до менеджменту, включно зі стратегією кооперації, сучасними інформаційними технологіями та адаптованим антикризовим управлінням, з урахуванням міжнародного досвіду й особливостей управління людськими ресурсами, таким чином акцентуючи увагу на необхідності трансформації менеджменту для забезпечення стабільності та розвитку українських підприємств у складних умовах.

Ігнатюк В. В., Навроцька Т. А., Гончар Т. М. та Цюман Є. С. [4] аналізують сучасні виклики перед організаціями та досліджують інноваційні підходи до управління, серед яких гнучкі методології, цифрові технології та клієнтоорієнтовані підходи, емпатійне лідерство, сталий розвиток та екоінновації, інклюзивність та різноманітність, що сприяє підвищенню продуктивності, гнучкості та конкурентоспроможності організацій.

Гармаш А. та Різниченко Д. [3] аналізують ефективність різних підходів до управління в умовах кризи, зокрема реструктуризації, цифровізації, оптимізації ресурсів та впровадження інноваційних технологій, акцентуючи увагу на важливості кризового лідерства, зміцнення комунікаційних

стратегій і системного моніторингу ризиків як важливих елементів успішного антикризового менеджменту.

Корольок Ю., Долга Г., Урсакій Ю. та Пенюк В. [8], аналізуючи різні стратегії антикризового управління, які використовують сучасні організації для ефективного реагування на кризові ситуації, приходять до висновку, що сучасні підходи до антикризового менеджменту роблять акцент на технологічні, лідерські та культурні аспекти організаційного управління.

Таким чином, управління у воєнний час вимагає унікального набору навичок і підходів, відмінних від звичайного антикризового менеджменту, які б стосувалися насамперед управління перебоями, реструктуризацію ієрархічних моделей, управління перервами у виробництві та потребу у реформуванні організаційних структур.

Різноманітні підходи до визначення актуальних проблем трансформації менеджменту періоду війни і післявоєнної відбудови засвідчують відсутність єдності чи бодай єдиної спрямованості до трактування суті цих проблем, відсутність єдиної теоретичної моделі трансформації менеджменту від воєнного стану до мирного розвитку, брак систематизованого підходу до визначення ключових етапів та фаз трансформації управлінських систем у процесі переходу від воєнного стану до післявоєнної відбудови та ряд інших проблем.

**Формулювання мети, цілей та завдань.** Метою статті є виявлення та систематизація ключових проблем трансформації системи менеджменту в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови через виявлення ключових напрямів адаптації управлінських практик, обґрунтування інноваційного інструментарію та формулювання практичних рекомендацій щодо ефективного функціонування суб'єктів господарювання в умовах переходу від воєнного стану до мирного економічного розвитку України.

Для досягнення сформульованої мети доцільно визначити такі основні завдання:

- проаналізувати та систематизувати сучасні виклики системи менеджменту в умовах переходу від воєнного стану до

післявоєнної відбудови, визначивши пріоритетні напрями трансформаційних процесів;

- розробити комплексний інструментарій адаптації управлінських механізмів на різних рівнях економічної системи (від суб'єктів господарювання до регіональних структур) з урахуванням специфіки післявоєнного відновлення;

- обґрунтувати інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в умовах післявоєнної трансформації, з акцентом на розвиток нових компетенцій керівників та працівників;

- сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованих управлінських інновацій для підвищення адаптивності та стійкості організацій в умовах післявоєнної відбудови.

**Виклад основного матеріалу.** Ґрунтуючись на проаналізованих працях зазначених вище авторів, можна сформулювати низку сучасних викликів, що стоять перед системою менеджменту українського бізнесу в умовах дії воєнного стану та прийдешнього переходу від воєнного стану до післявоєнної відбудови. Насамперед слід виділити такі виклики:

1. Безпекові та операційні: постійна загроза обстрілів, руйнування інфраструктури та активів підприємств, необхідність забезпечення безперервності діяльності в умовах високого ризику. Це вимагає від менеджменту гнучкості в плануванні, швидкого реагування на надзвичайні ситуації та розробки протоколів безпеки, що виходить за рамки стандартного управління ризиками. Дискусії на конференціях підкреслюють, що управління в умовах війни вимагає унікального набору навичок, відмінних від звичайного антикризового менеджменту, включаючи управління перебоями у виробництві та необхідність реформування організаційних структур.

2. Криза людського капіталу: масштабна міграція населення (як зовнішня, так і внутрішня), мобілізація значної частини працездатного населення, втрата працівників через загибель або поранення, психологічні травми й емоційне виснаження співробітників. Ці фактори створюють серйозні виклики для управління персоналом, включаючи пошук, адаптацію та

мотивацію кадрів, підтримку їхнього психологічного стану та переформатування команд. Тема управління людськими ресурсами в умовах війни та післявоєнного оновлення є центральною в багатьох контекстах трансформації менеджменту.

3. Фінансово-економічна нестабільність: зниження купівельної спроможності населення, інфляція, труднощі з доступом до фінансових ресурсів та інвестицій, руйнування традиційних ринків збуту. Менеджмент має знаходити шляхи для забезпечення фінансової стійкості, оптимізації витрат, пошуку нових джерел доходу та залучення фінансування для відновлення та розвитку. Антикризовий менеджмент та фінансово-економічне забезпечення сталого розвитку регіону є важливими напрямками досліджень та обговорень у трансформації сучасного менеджменту.

4. Порушення та трансформація ланцюгів постачання: блокування логістичних шляхів, пошкодження інфраструктури (дороги, мости, склади), зміна географії поставок. Це вимагає від менеджменту побудови нових, більш стійких і гнучких ланцюгів постачання, пошуку альтернативних постачальників та маршрутів, а також активного використання цифрових рішень для моніторингу й управління логістикою з акцентом на тривале вирішення проблеми, а не як тимчасове рішення.

5. Необхідність цифрової трансформації та інновацій: війна прискорила потребу в діджиталізації багатьох бізнес-процесів (дистанційна робота, онлайн-продажі, електронний документообіг). Для післявоєнної відбудови критично важливим є впровадження інноваційних бізнес-технологій для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прозорості. Цей виклик активно обговорюється для використання у трансформаційних процесах сучасного менеджменту у контексті його інноваційної спрямованості.

6. Адаптація до змін у регуляторному та правовому полі: часті зміни в законодавстві, пов'язані з воєнним станом, мобілізацією, трудовими відносинами, податковою політикою, а також необхідність адаптації до європейських норм в умовах євроінтеграції. Трансформація сучасного менеджменту має

постійно відстежувати ці зміни та забезпечувати відповідність діяльності організації цим змінам.

7. Управління ризиками в умовах високої невизначеності: непередбачуваність розвитку подій, пов'язаних з війною, економічною ситуацією та процесами відбудови, вимагає від менеджменту розробки ефективних стратегій управління ризиками, включаючи аналітичні та прогностичні інструменти, а також здатності приймати рішення в умовах обмеженої інформації.

8. Психологічна та соціальна адаптація: необхідність підтримки працівників, які пережили травматичний досвід, їхня реінтеграція в робочий процес, а також адаптація внутрішньо переміщених осіб. Це вимагає розвитку емпатійного лідерства та створення підтримуючого організаційного середовища. Соціальні аспекти й управління людськими ресурсами в умовах нових реалій є окремим трансформаційним викликом сучасного менеджменту.

9. Формування нового образу керівника: в умовах кризи та відбудови потрібні лідери, які здатні приймати нестандартні рішення, мотивувати команди в складних умовах, демонструвати високий рівень відповідальності й емпатії. Цей аспект також знаходить відображення в переліку викликів до змін сучасного менеджменту.

Ці виклики є взаємопов'язаними та вимагають від українського бізнесу не просто виживання, а активної трансформації системи менеджменту, пошуку інноваційних рішень, здатності до швидкої адаптації для забезпечення стійкості та успішної відбудови в майбутньому, а отже – розробки комплексного інструментарію адаптації управлінських механізмів на різних рівнях економічної системи (від суб'єктів господарювання до регіональних структур) з урахуванням специфіки післявоєнного відновлення.

На основі проведених раніше досліджень, «ґрунтуючись на міжнародному досвіді адаптації бізнесу до криз та непрогнозованих викликів, можна рекомендувати вітчизняному менеджменту адаптовувати бізнес-стратегії в умовах воєнних

викликів, в першу чергу використовуючи перевірені підходи міжнародного менеджменту, адаптовані до місцевих умов: в частині оптимізації ланцюгів поставок доцільно звернути увагу на пошук альтернативних, надійних постачальників і логістичних маршрутів з числа використання місцевих ресурсів для зменшення залежності від імпорту; в частині переорієнтації з експорту до країн колишнього СНД сфокусуватися на внутрішній ринок і державні замовлення (зокрема ВПК); цифрова трансформація та інновації через активізацію використання цифрових технологій для покращення передусім внутрішньої ефективності бізнесу; запровадження гнучкості стратегічного планування; розвиток персоналу; пошук стратегічних партнерств; ревізія підходів до пошуку фінансування та кредитування» [9].

Відповідно, застосування міжнародного досвіду адаптації бізнесу до криз та непрогнозованих викликів з урахуванням вітчизняної специфіки може стати основою для розробки комплексного інструментарію адаптації та трансформації сучасного менеджменту в Україні.

На наш погляд, першочерговим напрямком трансформації має стати управління людськими ресурсами, що вимагає від бізнесу пошуку і швидкого застосування змін у менеджменті з акцентом саме на розвиток нових компетенцій керівників і працівників, адже виклики, спричинені війною, вимагають від бізнесу не лише адаптації, але й проактивного пошуку та впровадження інновацій.

Виходячи із окресленого, можемо сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження запропонованих управлінських інновацій для підвищення адаптивності та стійкості організацій в умовах післявоєнної відбудови.

Аналіз викликів і необхідність трансформації менеджменту засвідчили, що для підвищення адаптивності та стійкості українських організацій у період післявоєнної відбудови критично важливим є цілеспрямоване впровадження управлінських інновацій (табл. 1).

**Рекомендації щодо впровадження управлінських інновацій  
для підвищення адаптивності та стійкості організацій в  
умовах післявоєнної відбудови**

<i>Напрямок рекомендацій</i>	<i>Деталізація та практичні кроки</i>
1. Розвиток людського капіталу	<p><b>Комплексна перекваліфікація та перепідготовка.</b> Запровадження адаптованих програм навчання, які враховують сучасні вимоги ринку праці та потреби відновлення країни.</p> <p><b>Психологічна підтримка та реінтеграція.</b> Створення програм психосоціальної підтримки для співробітників, що пережили травматичний досвід, сприяння їхній реінтеграції в колективи.</p> <p><b>Формування емпатійного лідерства.</b> Навчання керівників навичкам емпатії, підтримки, ефективної комунікації в кризових умовах та мотивації команд.</p>
2. Цифрова трансформація та інновації	<p><b>Швидка діджиталізація бізнес-процесів.</b> Впровадження онлайн-платформ для роботи, електронного документообігу, автоматизації рутинних операцій для підвищення гнучкості та прозорості.</p> <p><b>Інвестиції в новітні технології.</b> Дослідження та впровадження AI, Big Data, хмарних рішень для оптимізації процесів, прийняття рішень та підвищення конкурентоспроможності.</p> <p><b>Розвиток культури інновацій.</b> Заохочення та підтримка ініціатив співробітників щодо вдосконалення продуктів, послуг і внутрішніх процесів.</p>
3. Оптимізація та гнучкість ланцюгів постачання	<p><b>Диверсифікація постачальників.</b> Активний пошук альтернативних, надійних постачальників, особливо серед вітчизняних виробників, для зменшення залежності від імпорту та зовнішніх ризиків.</p> <p><b>Створення гнучких логістичних маршрутів.</b> Розробка альтернативних шляхів доставки, включаючи використання місцевих ресурсів та нових транспортних можливостей.</p> <p><b>Впровадження цифрових інструментів моніторингу.</b> Використання програмного забезпечення для відстеження та управління ланцюгами постачання в реальному часі для швидкого реагування на збої.</p>
4. Адаптивне стратегічне планування та антикризове управління	<p><b>Гнучке планування.</b> Розробка коротко- та середньострокових стратегій з можливістю швидкої адаптації до змін безпекового, фінансового та регуляторного середовища.</p> <p><b>Розробка унікальних антикризових протоколів.</b> Застосування спеціалізованих підходів до управління перебоями у виробництві, реструктуризації організаційних структур і кризових комунікацій, що виходять за рамки звичайного антикризового менеджменту.</p> <p><b>Постійний моніторинг ризиків.</b> Впровадження систем для безперервного відстеження й оцінки ризиків, пов'язаних з війною, економічною нестабільністю та процесами відбудови.</p>

По-перше, пріоритетом має стати розвиток і перекваліфікація людського капіталу, адже демографічні зміни та психологічне виснаження вимагають нових підходів до залучення, адаптації, мотивації та збереження персоналу, а також формування лідерів з високим рівнем емпатії.

По-друге, необхідно активно інвестувати у цифрову трансформацію та впровадження інноваційних бізнес-технологій, оскільки це забезпечить гнучкість операційних процесів, підвищить ефективність та прозорість, дозволяючи компаніям швидко адаптуватися до мінливих умов.

По-третє, життєво важливо переглянути й оптимізувати ланцюги постачання, зосередившись на пошуку надійних місцевих постачальників та альтернативних логістичних маршрутів, щоб зменшити залежність від зовнішніх ризиків і забезпечити безперервність діяльності.

Крім того, стратегічне планування має стати більш гнучким й адаптивним, дозволяючи швидко реагувати на безпекові, фінансово-економічні й регуляторні зміни. Насамкінець, розвиток антикризового менеджменту, відмінного від стандартного, з акцентом на управління перебоями, реструктуризацію та посилення комунікаційних стратегій, стане фундаментом для успішного відновлення та сталого зростання.

### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Аналіз сучасного менеджменту в Україні чітко показує, що український бізнес сьогодні стикається з безпрецедентно комплексними та взаємопов'язаними викликами, що охоплюють безпекові, кадрові, фінансові, логістичні, технологічні, правові та психологічні аспекти. Ці умови вимагають негайної та активної трансформації всієї системи менеджменту, оскільки звичні підходи виявляються недостатніми. Вкрай важливим стає пріоритетний розвиток людського капіталу, адже зміни у демографії та психологічний стан працівників вимагають нових підходів до управління персоналом та формування адаптивного, емпатійного лідерства.

Також ключову роль у цій трансформації відіграють

застосування міжнародного досвіду й активна цифровізація, що дозволяють оптимізувати процеси та підвищити конкурентоспроможність. Зрештою, війна вимагає розробки специфічного антикризового управління, яке виходить за рамки стандартних схем, фокусуючись на ефективному реагуванні на перебої та глибокому реформуванні організаційних структур.

Зазначимо, що майбутні наукові дослідження можуть зосередитися на розробці конкретних методик та інструментів для управління людськими ресурсами в умовах психологічної травматизації та міграційних процесів, що є вкрай актуальним для післявоєнного відновлення. Також важливо буде вивчити моделі адаптації ланцюгів постачання до нових геополітичних реалій та зруйнованої інфраструктури, шукаючи шляхи створення стійких і гнучких логістичних систем.

Окремий інтерес становить дослідження впливу «нового образу керівника» на організаційну культуру та загальну ефективність підприємств, а також аналіз дієвості стратегії коопетиції у різних секторах української економіки. Не менш важливою є систематизація та оцінка ефективності нестандартних підходів до антикризового управління, що виникли під час війни, щоб виявити їх універсальні принципи. Зрештою, розробка інтегрованих цифрових платформ для комплексного антикризового управління та сприяння відновленню бізнесу стане ключовим напрямом для подальших наукових розробок.

### **Список використаних джерел:**

1. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* : матеріали доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль, 31 трав. 2022 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 571 с. URL: [https://dpspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK\\_31\\_05\\_2022.pdf](https://dpspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf).

2. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності* : збірник матеріалів міжвузівської науково-практичної конференції 15 грудня 2023 р. Львів: Інтерпрінт-М, 2023. 140 с. URL: [http://www.lim.lviv.ua/files/news\\_zbirnyk2023.pdf](http://www.lim.lviv.ua/files/news_zbirnyk2023.pdf).

3. Гармаш А., Різниченко Д. Особливості менеджменту підприємств в умовах кризи. *Дослідження та інновації*. 2025. № 1(4). С. 5-8. URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/41/39>.

4. Гишак О.Р., Вербицька Г. Л. Менеджмент в умовах сучасних викликів: теорія та

практика. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності* : збірник матеріалів міжвузівської науково-практичної конференції 15 грудня 2023 р. Львів: Інтерпрінт-М, 2023. С. 12-16. URL: [http://www.lim.lviv.ua/files/news\\_2023/zbirnyk2023.pdf](http://www.lim.lviv.ua/files/news_2023/zbirnyk2023.pdf).

5. Ігнатюк В. В., Навроцька Т. А., Гончар Т. М. & Цюман Є. С. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520>.

6. Копчак Ю. Д. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. С. 65-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>.

7. 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>.

8. Koroliuk Y., Dolha H., Khytrova O., Ursakii Y. & Peniuk V. Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence. *AD ALTA - Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. Issue 1. Special Issue XXXIX. Pp. 13–17. URL: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/PDF/140139.pdf>.

9. Круглянко А. В. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці, 2022. Вип. I (93). Економічні науки. С. 51-64. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05>

## References:

1. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh viiny ta pislipovoyennoi vidbudovy Ukrainy. Materialy dop. Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastiu* [Current problems of management and public administration in the conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine. Mat. of the additional All-Ukrainian scientific-practical conference with international participation] (2022). Ternopil, May 31, 571 p. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/44954> (in Ukr.).

2. *Aktualni problemy menedzhmentu ta marketynhu v umovakh nevyznachenosti. Zbirnyk materialiv mizhvuzivskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Current problems of management and marketing in conditions of uncertainty. Collection of materials of the interuniversity scientific-practical conference] (2023). Lviv, December 15, 140 p. Available at: [http://www.lim.lviv.ua/files/news\\_2023/zbirnyk2023.pdf](http://www.lim.lviv.ua/files/news_2023/zbirnyk2023.pdf) (in Ukr.).

3. Harmash, A., Riznychenko, D. (2025). Peculiarities of enterprise management in times of crisis. *Doslidzhennia ta innovatsii [Research and innovation]*, no. 1(4), pp. 5-8. Available at: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/41/39> (in Ukr.).

4. Hishchak, O., Verbytska, H. (2023). Management in the face of modern challenges: theory and practice. *Aktualni problemy menedzhmentu ta marketynhu v umovakh nevyznachenosti. Zbirnyk materialiv mizhvuzivskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Current problems of management and marketing in conditions of uncertainty. Collection of materials of the interuniversity scientific-practical conference]. Lviv, December 15, 2023, pp. 12-16. Available at: [http://www.lim.lviv.ua/files/news\\_2023/zbirnyk2023.pdf](http://www.lim.lviv.ua/files/news_2023/zbirnyk2023.pdf) (in Ukr.).

5. Ihnatiuk, V., Navrotska, T., Honchar, T., & Tsiuman, Ye. (2025). Organizational management: theoretical foundations and innovative approaches to management. *Aktualni*

*pytannia ekonomichnykh nauk [Current issues of economic sciences]*, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520> (in Ukr.).

6. Kopchak, Yu. (2023). Modern challenges to the management of enterprises and organizations in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]*, no. 48, pp. 65-69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79> (in Ukr.).

7. Kopchak, Yu., Matvieiev, M., & Puhachov, V. (2023). Transformation of modern management in wartime. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]*, no. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24> (in Ukr.).

8. Koroliuk, Y. Dolha, H. Khytrova, O. Ursakii & Y. Peniuk, V. (2024). Anti-crisis management strategies in the conditions of economic and social turbulence. *AD ALTA - Journal of Interdisciplinary Research*. Vol. 14. Issue 1. Special Issue XXXIX. 13-17. Available at: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/PDF/140139.pdf>.

9. Kruhlianko, A. (2024). Adaptation of business strategies of Ukrainian businesses in war conditions: international experience. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics]*, no. 1(93), pp. 51-64. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05> (in Ukr.).

*Надійшла до редакції 05.05.2025*

*Прийнято до друку 18.06.2025*

*Публікація онлайн 30.06.2025*