

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НОВИХ ВИКЛИКІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕЦІ

Досліджено відмінні ознаки обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах викликів, спричинених пандемією COVID-19 та воєнним станом в державі. Встановлено, що за таких умов суттєво підвищується рівень невизначеності та пріоритетності прийняття різноспрямованих рішень при одночасному збільшенні кількості одноосібних експертних рішень. Більшість управлінських рішень на підприємствах мають економічно-соціальне спрямування. Приділено увагу особливостям ухвалення рішень щодо управління персоналом, управління основним капіталом підприємства та кібербезпекою. Систематизовано основні норми правового регулювання обґрунтування соціально-економічних рішень в умовах загроз національній безпеці.

Ключові слова: економічне рішення; національна безпека; обґрунтування рішень; прийняття рішень; соціальна безпека; соціально-економічне рішення; управлінське рішення; воєнний стан.

Постановка проблеми. Нові виклики усім складовим безпеки нашої держави протягом останніх п'яти років та супутні загрози розвитку дестабілізаційних процесів у всіх галузях національної економіки диктують нові вимоги до процесу обґрунтування та прийняття рішень суб'єктами економічних відносин.

Першим глобальним викликом для економічної та соціальної безпеки держави стало поширення пандемії COVID-19, яке зумовило втрату частини ринків збуту, погіршення фінансового стану, а то й банкрутства окремих підприємств й, відповідно, – зниження рівня доходів населення. Повномасштабна воєнна агресія Росії 24 лютого 2022 року посилила характерні для ведення бізнесу умови ризику та невизначеності в десятки разів, спричинивши зниження ефективності прогнозування розвитку зовнішнього середовища, у т. ч. ринкових відносин, а отже, й обґрунтування та прийняття управлінських рішень традиційними методами.

Проблемам обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності пандемії COVID-19 та воєнного стану присвячені праці таких вітчизняних дослідників, як Н. Бочарова [1],



Н. Верхоглядова [2], Г. Гура [3], В. Матвєєв й О. Матвєєва [4], О. Пшик-Ковальська й О. Ковальський [5], Є. Тупицька [1] та інші. Окрема увага науковцями та практиками приділена особливостям прийняття рішень щодо обліку вибуття основних засобів в умовах воєнного стану [6–10] та необхідності посилення кібербезпеки як держави загалом, так і кожної окремої бізнес-одиниці [11; 2]. Актуальним напрямом дослідження також є прийняття рішень у сфері управління персоналом в умовах пандемії та у період воєнного стану, зокрема, проблеми і перспективи поширення в Україні віддаленої роботи як варіанта рішення в умовах необхідності самоізоляції, спричиненої пандемією COVID-19 та безпеки під час ведення воєнних дій на території України, пошук оптимальних рішень і формування рекомендацій щодо максимально якісної та комфортної організації трудових відносин [12–17].

Метою статті є дослідження відмінностей обґрунтування та прийняття управлінських рішень в умовах викликів, спричинених пандемією COVID-19 та воєнним станом.

Виклад основного матеріалу. В умовах підвищеного рівня загроз усій системі національної безпеки України традиційно притаманні функціонуванню бізнес-одиниць умови ризику та певної невизначеності суттєво посилюються. Релокація, або ж перебування на тимчасово окупованій території чи й повне знищення окремих бізнес-партнерів, деструктивні зміни в системі логістики, відтік людських ресурсів призвели то ситуації, коли більшості суб'єктів господарської діяльності доводиться зосереджуватися на прийнятті рішень з високим рівнем нагальності й пріоритетності, які стосуються багатьох різноспрямованих аспектів. Першочерговим є одночасно і збереження або ж пошук нових постачальників та ринків збуту, і збереження якості продукції (робіт або послуг) при зменшенні витрат виробництва, і максимально можливе збереження власного людського капіталу при одночасній оптимізації чисельності найманих працівників та їхнього робочого часу (виконуваних ними функцій), і залучення до заходів, спрямованих на посилення безпеки держави. Адже «в умовах воєнного стану складність класифікації невизначеностей пояснюється багатогранністю причин та факторів їх виникнення, динамічними змінами зовнішнього середовища, складністю та неоднорідністю умов функціонування в цілому» [2]. Водночас в умовах високого рівня невизначеності завжди збільшується кількість одноосібних експертних рішень, які за характером їх прийняття найчастіше можна віднести до гнучких екстрених рішень, що створює необхідність посилення втручання

держави у регулювання певних аспектів соціально-економічних відносин.

Першим потужним викликом минулого десятиліття для економіки як України, так і багатьох інших країн, стала пандемія COVID-19, що призвело до погіршення фінансового стану частини виробників продукції та надавачів послуг, переведення роботи бізнес-одиниць в режим простою, примусового застосування відпусток без збереження заробітної плати, зростання рівня прихованого безробіття, послаблення економічної стабільності частини галузей національної економіки й зниження доходів частини домогосподарств та рівня життя населення загалом. Тобто обмеження, зумовлені як реальними, так і потенційними загрозами демографічній та соціальній безпеці, пов'язані з поширенням пандемії, призвели також і до зниження рівня економічної безпеки. За результатами проведених в Україні соціологічних опитувань встановлено, що за час пандемії 21% громадян повністю або частково перейшли на дистанційну роботу, 17% пішли у відпустку та 4% втратили роботу [15]. Тому ключові управлінські рішення цього періоду мали яскраво виражений соціально-економічний характер і були спрямовані на забезпечення зайнятості найманих працівників за умови збереження повноцінної реалізації їхнього трудового потенціалу.

Офіційно встановлений режим карантину та самоізоляції, накладені державою обмеження на пересування громадян з метою запобігання подальшого поширення коронавірусу примусили вітчизняних роботодавців прийняти не завжди популярне до цього часу серед них рішення про максимально можливе використання різних форм віддаленої роботи навіть у тих сферах, де вона раніше не застосовувалася. На дистанційну форму перейшли представники майже всіх видів трудової діяльності, окрім тих, які неможливо здійснювати віддалено (безпосереднє виробництво продукції, перевезення та інші види надання особистих послуг, доставка товару тощо), що дозволило зберегти оплачувану зайнятість на сотнях тисяч робочих місць.

Ухваленням Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID19)» трудове законодавство поповнилося поняттями, пов'язаними з нестандартними формами зайнятості [18–19].

Як зазначає О. Коломієць, «на ринку праці, так само як і в інших



сферах життя, пандемія COVID-19 закріпила більшість тенденцій, що вже мали об'єктивні підстави і передумови для існування, оскільки їх підвалини були попередньо закладені глобальними історичними процесами» [12]. На основі соціологічних досліджень виявлено переважання позитивного ставлення до віддаленої роботи [16], яка дає безумовні вигоди як для найманих працівників, так і для роботодавців [12; 20; 21].

З початком ведення на території України повномасштабних воєнних дій умови прийняття управлінських рішень диктуються новими обставинами, пов'язаними у першу чергу з високим рівнем загроз життю та здоров'ю населення. Погоджуємося з позицією Н. Верхоглядової, що «управлінські рішення під час дії воєнного стану приймаються в умовах найбільш яскраво вираженої невизначеності та високого ризику та спрямовуються на його мінімізацію» [2]. Тому застосування нестандартних форм зайнятості стало основним засобом підвищення рівня безпеки працівників, надаючи їм можливість працювати з безпечних місць.

Необхідність усунення дефіциту працівників з метою ліквідації руйнувань, зумовлених бойовими діями, підсиленням нестачею робочої сили та висококваліфікованих кадрів внаслідок їхньої евакуації в іншу місцевість, перебування у відпустці, тимчасової втрати працездатності або мобілізації, зумовили закріплення за роботодавцями більших правових свобод щодо прийняття рішень у сфері регулювання робочого часу й часу відпочинку найманих працівників, визначення форм зайнятості та інших ключових моментів трудових відносин.

Ще однією сферою, де обґрунтування та прийняття управлінських рішень набуває нових характеристик в умовах пандемії, й особливо – під час воєнного стану, є використання основного капіталу підприємства (таблиця).

Таблиця

Відмінності прийняття соціально-економічних рішень в умовах викликів COVID-19 та воєнного стану

142

Сфера прийняття рішень	Передумови обґрунтування рішення	Ключові моменти прийняття управлінського рішення в умовах загроз соціально-економічній безпеці з урахуванням правових норм
1	2	3
<p>Управління персоналом. Загальні аспекти трудових відносин</p>	<p>✓ Усунення дефіциту кадрів та робочої сили, у тому числі внаслідок фактичної відсутності працівників, які евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустці, простої, тимчасово втратили працездатність або місцезнаходження яких тимчасово невідоме</p> <p>✓ Потреба відвернення або ліквідації наслідків бойових дій.</p>	<p style="text-align: center;"><i>ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Укладення з новими працівниками строкових трудових договорів у період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника • Встановлення випробувального терміну для будь-якої категорії працівників • Переведення працівника на іншу роботу без його згоди (крім переведення на роботу в іншу місцевість, на території якої тривають активні бойові дії), якщо така робота не протипоказана працівникові за станом здоров'я, для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, що становлять загрозу життю чи нормальним життєвим умовам людей, з оплатою праці за виконану роботу не нижче середньої заробітної плати за попередньою роботою • Можливість застосування праці жінок (крім вагітних жінок і жінок, які мають дитину віком до одного року) за їхньою згодою на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на підземних роботах • Повідомлення працівника про зміну істотних умов праці та зміну умов оплати праці не пізніше як до запровадження таких умов • Призупинення дії трудового договору з ініціативи однієї із сторін без припинення трудових відносин • Можливість звільнення працівника з ініціативи роботодавця у період його тимчасової непрацездатності, а також у період перебування працівника у відпустці (крім відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами й відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку)

продовження таблиці

1	2	3
<p>Управління персоналом. Загальні аспекти трудових відносин</p>	<p>✓ Потреба відвернення або ліквідації наслідків бойових дій</p>	<p style="text-align: center;"><i>ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Можливість відтермінування строку виплати заробітної плати до моменту відновлення діяльності підприємства. Звільнення від відповідальності за порушення зобов'язання щодо строків оплати праці, якщо роботодавець доведе, що це порушення сталося внаслідок ведення бойових дій або дії інших обставин непереборної сили • Право розірвати трудовий договір у разі неможливості забезпечення працівника роботою, визначеною трудовим договором, у зв'язку із знищенням (відсутністю) виробничих, організаційних та технічних умов, засобів виробництва або майна роботодавця внаслідок бойових дій
<p>Управління персоналом. Регулювання робочого часу та часу відпочинку працівників</p>	<p>✓ Усунення дефіциту кадрів та робочої сили ✓ Забезпечення безперебійного функціонування об'єктів критичної інфраструктури</p>	<p style="text-align: center;"><i>ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Можливість збільшення нормальної тривалості робочого часу для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури до 60 годин на тиждень; для працівників, яким відповідно до законодавства встановлюється скорочена тривалість, – до 40 годин на тиждень (окрім праці неповнолітніх) • Відсутність обмежень кількості годин надурочної роботи • Відсутність необхідності скорочувати тривалість роботи напередодні вихідних, святкових і неробочих днів • Можливість скорочення тривалості щотижневого безперервного відпочинку до 24 годин • Рішення про встановлення п'ятиденного або шестиденного робочого тижня, а також часу початку і закінчення щоденної роботи (зміни) – на розсуд роботодавця • Відсутність заборони залучення працівників до роботи у вихідні дні та необхідності надання працівникам відпочинку у дні державних та релігійних свят • Можливість обмежувати тривалість щорічної основної відпустки працівників до 24 календарних днів за поточний робочий рік з перенесенням не використаних днів відпустки на період після припинення або скасування воєнного стану

продовження таблиці

1	2	3
Управління персоналом. Регулювання робочого часу та часу відпочинку працівників	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Забезпечення безперебійного функціонування об'єктів критичної інфраструктури ✓ Усунення дефіциту кадрів та робочої сили 	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість відмови працівникові, який залучений до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури, у наданні будь-якого виду відпусток (крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами й відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку) • Надання на прохання працівника відпустки без збереження заробітної плати без обмеження строку, а для працівників, які виїхали за межі території України або набули статусу внутрішньо переміщеної особи, – не більше 90 календарних днів
Управління персоналом. Форми зайнятості	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Запобігання поширення коронавірусу, збереження здоров'я населення ✓ Безпека життя і здоров'я громадян в умовах воєнного стану ✓ Забезпечення максимально ефективного функціонування національної економіки за умови збереження життя й здоров'я населення 	<p><i>ЗАГРОЗА ПОШИРЕННЯ ЕПІДЕМІЇ, ПАНДЕМІЇ, ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ, НАДЗВИЧАЙНОЇ СИТУАЦІЇ ТЕХНОГЕННОГО ЧИ ІНШОГО ХАРАКТЕРУ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Дистанційна робота (також і у випадках необхідності самоізоляції) та надомна робота можуть запроваджуватися наказом (розпорядженням) роботодавця без обов'язкового укладення трудового договору в письмовій формі • Гнучкий режим робочого часу може встановлюватися наказом (розпорядженням) роботодавця, з яким працівника має бути ознайомлено до дня запровадження
Управління основним капіталом	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Дистанційна робота 	<ul style="list-style-type: none"> • Розрахунки за амортизацію основних засобів, нематеріальних активів, які є власністю працівників • Оплата комунальних послуг • Оплата оренди
Управління основним капіталом	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Воєнні дії 	<p><i>ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Добровільна передача майна за рішенням власника • Примусове відчуження майна (за рішенням військового командування) – за умови попереднього або наступного повного відшкодування його вартості • Вилучення майна – без відшкодування його вартості

Джерело: складено автором на основі [22; 23; 24].



Зокрема, ст. 25 КЗпП передбачено, що працівники, які використовують свої засоби при застосуванні дистанційної роботи, мають право на отримання грошової виплати, яка є компенсацією за їх зношення [23]. Розмір і умови надання цієї виплати роботодавець повинен погодити з працівником.

Збройна агресія Росії призвела до втрати майна багатьма підприємствами, установами та організаціями внаслідок його псування або знищення. Водночас бажання представників бізнесу допомогти обороні держави зумовили прийняття рішень щодо передачі будівель, споруд, транспортних засобів та іншого майна для потреб держави, найчастіше – на користь Збройних Сил України. Ці процеси зумовили необхідність обґрунтування рішень щодо обліку таких основних засобів та змін в амортизаційній політиці підприємств залежно від характеру передачі майна – за власним рішенням, на умовах відчуження або вилучення.

Як окремий блок соціально-економічних рішень, обґрунтування та прийняття яких зумовлене саме веденням воєнних дій проти України, можна розглядати рішення, пов'язані з кібербезпекою. Максимальна цифровізація усіх процесів і процедур як ведення господарської діяльності кожною окремою бізнес-одиницею, так і управління соціально-економічними процесами на загальнодержавному рівні. Головну увагу слід спрямувати на «ефективне та безпечне використання соціальних медіа, Інтернету речей (пристроїв або систем, які дистанційно управляються та/або контролюються через Інтернет), послуг хмарних обчислень, програмного забезпечення ERP, CRM для обміну інформацією в електронному вигляді серед суб'єктів господарювання, ... використання технології штучного інтелекту, як, наприклад, таких, що автоматизують різні робочі процеси або допомагають у прийнятті рішень» [11]. Серед пропозицій вітчизняних науковців також можна зустріти рекомендації щодо використання розширеного функціоналу платформи «Дія», сервісу SMS-Маяк з метою уникнення рейдерського захоплення майна бізнес-одиниць та ІТ-платформи для управління інформацією та мінімізації ризиків LIGA360 для бізнесу і держкомпаній.

Знищення або часткове руйнування окремих підприємств, а подекуди й цілих виробничих комплексів, накладені державою обмеження щодо закупівлі певної категорії товарів, збільшення витрат на транспортування товарів та інші логістичні ризики, необхідність віддаленого управління або здійснення робочого процесу, міграція та військова мобілізація частини працівників

призвели до зупинення або сповільнення активності багатьох бізнес-одиниць. Підтримуємо позицією Н.Верхоглядової, що «в умовах воєнного стану ... велика кількість суб'єктів підприємницької діяльності працює у зміненому режимі праці, а невизначеність та постійна зміна на деяких територіях умов функціонування несуть нові небезпеки та ризики. Тому попри трагічні виклики сьогодення важливо змістити акценти в управлінні безпекою на захист та адаптацію суб'єктів підприємницької діяльності до функціонування в цих екстремальних умовах» [2]. Під час обґрунтування та остаточного прийняття управлінських рішень і умовах підвищених ризиків соціальної та економічної безпеці держави першочергова увага має бути зосереджена на мінімізації негативного впливу зовнішніх чинників на основі дотримання принципу своєчасності рішень та жорсткого дотримання правових норм.

Висновки. Зовнішні чинники соціально-економічного та політичного характеру останніх п'яти років посилили ймовірність виникнення ситуацій, які визначаються як форс-мажорні обставини і можуть призводити до взаємного невиконання або неналежного виконання обов'язків за договорами як із зовнішніми стейкхолдерами, так і у відносинах з власними працівниками.

Пандемія та воєнні дії на території України провокують виникнення нових ризиків та викликів для діяльності підприємств і організацій усіх сфер діяльності та форм власності, що вимагає гнучких оперативних підходів до обґрунтування і прийняття управлінських рішень, які мають переважно соціальний та економічний характер. Відтак, усі суб'єкти прийняття управлінських рішень під час їх обґрунтування мають дотримуватися положень нормативно-правових документів, які стосуються конкретних аспектів їхньої діяльності. Те ж саме стосується і сторін економічних відносин, на яких спрямовані відповідні рішення.

Обґрунтовані та своєчасно ухвалені соціально-економічні рішення, здатність швидко переорієнтувати бізнес-процеси суб'єкта господарювання на роботу в нестандартних умовах є важливим активом і стійкою конкурентною перевагою як і кожного окремої бізнес-одиниці, так і держави загалом.

1. Бочарова Н., Тулицька Є. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2(1). С. 34–49. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.4.

2. Верхоглядова Н. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56>.

3. Гура Г. Психологічні механізми прийняття управлінських рішень: раціональність чи інтуїція. *Вчені*



записки Університету «КРОК». 2022. № 4(68). С. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-123-131>.

4. Матвеев В. В., Матвеева О. М. Біхевіористичний менеджмент в умовах воєнного стану. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects* : In The 11 th International scientific and practical conference, Berlin, Germany, April 24–26, 2022. Berlin : MDPC Publishing, 2022. С. 374–378.

5. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88–93.

6. Кушина О. Об'єкти ОЗ викрадено: що робити бухгалтеру. *Uteka.ua*. 2022. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-hozyajstvennyye-operacii-9-obekty-os-poxishheny-chno-delat-buxgalteru> (дата звернення: 02.06.2023).

7. Мусієнко В. Транспортні засоби для потреб армії в умовах воєнного стану: від юридичних аспектів до документального оформлення й оподаткування. ЛІГА : ЗАКОН. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/210136_transportn-zasobi-dlya-potreb-arm-v-umovakh-vonnogo-stanu-ud-yuridichnikh-aspektv-do-dokumentalnogo-oformlennya-u-opodatkuvannta (дата звернення: 02.06.2023).

8. Озерова О. Майно юрособи забрали на потребу оборони: що з обліком та податками. *Головбух*. 2022. № 10. URL: <https://egolovbuh.mcfra.ua/960396> (дата звернення: 02.06.2023).

9. Салова Н. «Відчуження», «вилучення», «добровільна передача» – у чому різниця? ЛІГА : ЗАКОН. 2022. URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/11939_peredacha-transportnikh-zasobv-dlya-potreb-arm-u-perod-vonnogo-stanu-yuridichn-aspekti-dokumentuvannya-ta-oblk (дата звернення: 02.06.2023).

10. Пчелинська Г. Особливості обліку вибуття основних засобів в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-13>.

11. Приданникова Ю. Є. Прийняття ефективних управлінських рішень на основі аналізу сучасних інформаційних систем і технологій в умовах воєнного стану. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 10 червня 2022 року. Том 1. Київ : КНУТД, 2022. С. 225–227.

12. Базиліук Я. Б., Гейко Т. Ю. Організаційні механізми зниження загроз економічній безпеці у зв'язку із запровадженням заходів щодо запобігання поширенню на території України захворювань на COVID-19. Національний інститут стратегічних досліджень. 2020. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-04/ekonom-bezpeka-covid.pdf> (дата звернення: 02.05.2023).

13. Коломієць О. О. Поширення дистанційної зайнятості як фактор підвищення економічної стійкості. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 56–64. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216321/216420> (дата звернення: 05.05.2023).

14. Максимчук І. А., Сорока Л. М. Організація обліку розрахунків за виплатами працівникам підприємства: виклики пандемії COVID-19. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 119–123. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.8.119.

15. Можечук Л. В. Дистанційна робота в умовах COVID-19: правовий аспект. 2021. URL: <http://dspace.megu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/2557/1/%D0%9C%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9B.%20%D0%92..pdf> (дата звернення: 22.05.2023).

16. Руденко А. І., Петяк О. В., Ханецька Н. В. Дистанційна робота в умовах карантину та самоізоляції в період пандемії COVID-19. *Габітус*. Вип. 16. 2020. С. 204–208. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.16.33>.

17. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління*. 2022.

Том 33(72). С. 34–38. **18.** Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19): Закон України від 30.03.2020 р. № 540-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20> (дата звернення: 21.05.2023). **19.** Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу: Закон України від 04.02.2021 № 1213-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (дата звернення: 21.05.2023). **20.** Мазур Н. О. Гармонізація інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин на основі запровадження гнучких режимів робочого часу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка*. 2018. Вип. 4(84). С. 96–105. **21.** Мазур Н. О. Роль дистанційної праці у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності бізнесу у воєнний період. *Стойкість бізнесу і добробут домогосподарств: фінансові та соціальні аспекти*: зб. тез доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції / за заг. ред. Н. В. Приказюк. Київ, 2022. Вип. XIV. С. 60–62. **22.** Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 14.05.2023). **23.** Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 15.05.2023). **24.** Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану: Закон України від 12.05.2012 р. № 4765-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17#Text> (дата звернення: 21.05.2023).

REFERENCES:

1. Bocharova N., Tupytska Ye. Rozrobka upravlinskykh rishen shchodo vyboru antykrizovoi stratehii ATP. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2(1). S. 34–49. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230201.4. **2.** Verkhohliadova N. Osoblyvosti upravlinnia bezpekoiu pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56>. **3.** Hura H. Psykholohichni mekhanizmy pryiniattia upravlinskykh rishen: ratsionalnist chy intuitsiia. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. 2022. № 4(68). S. 123–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-68-123-131>. **4.** Matvieiev V. V., Matvieieva O. M. Bikheviorystychnyi menedzhment v umovakh voiennoho stanu. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects*: In The 11 th International scientific and practical conference, Berlin, Germany, April 24–26, 2022. Berlin: MDPC Publishing, 2022. S. 374–378. **5.** Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskyi O. I. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. 2022. № 2 (8). S. 88–93. **6.** Kushyna O. Obiekty OZ vykradeno: shcho robyty bukhhalteru. *Uteka.ua*. 2022. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-zozyajstvennye-operacii-9-obekty-os-poxishheny-chto-delat-buxgalteru> (дата зvernennia: 02.06.2023). **7.** Musiienko V. Transportni zasoby dlia potreb armii v umovakh voiennoho stanu: vid yurydychnykh aspektiv do dokumentalnoho oformlennia y opodatkuvannia. *LIHA*: ZAKON. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/210136_transportn-zasobi-dlya-potreb-arm-v-umovakh-vonnogo-stanu-vd-yuridichnykh-aspektv-do-dokumentalnogo-oformlennia-



y-opodatkovannya (data zvernennia: 02.06.2023). **8.** Ozerova O. Maino yurosoby zabraly na potrebu oborony: shcho z oblikom ta podatkami. *Holovbukh*. 2022. № 10. URL: <https://egolovbukh.mcf.ua/960396> (data zvernennia: 02.06.2023). **9.** Salova N. «Vidchuzhennia», «vyluchennia», «dobrovilna peredacha» – u chomu riznytsia? LIHA : ZAKON. 2022. URL: https://buk.ligazakon.net/aktualno/11939_peredacha-transportnikh-zasobv-dlya-potreb-arm-u-perod-vonnogo-stanu-yuridichn-aspekti-dokumentuvannya-ta-oblk (data zvernennia: 02.06.2023). **10.** Pchelynska H. Osoblyvosti obliku vybuttia osnovnykh zasobiv v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-13>. **11.** Prydannikova Yu. Ye. Pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen na osnovi analizu suchasnykh informatsiinykh system i tekhnolohii v umovakh voiennoho stanu. *Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii hlobalnykh tsilei staloho rozvytku* : tezy dopovidei III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu, m. Kyiv, 10 chervnia 2022 roku. Tom 1. Kyiv : KNUTD, 2022. S. 225–227. **12.** Bazyliuk Ya. B., Heiko T. Yu. Orhanizatsiini mekhanizmy znyzhennia zahroz ekonomichnii bezpetsi u zviazku iz zaprovadzheniam zakhodiv shchodo zapobihannia poshyrenniu na terytorii Ukrainy zakhvoriuvan na COVID-19. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. 2020. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-04/ekonom-bezpeka-covid.pdf> (data zvernennia: 02.05.2023). **13.** Kolomiiets O. O. Poshyrennia dystantsiinoi zainiatosti yak faktor pidvyshchennia ekonomichnoi stiikosti. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*. 2020. № 17. S. 56–64. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216321/216420> (data zvernennia: 05.05.2023). **14.** Maksymchuk I. A., Soroka L. M. Orhanizatsiia obliku rozrakhunkiv za vyplatamy pratsivnykam pidpriemstva: vyklyky pandemii COVID-19. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. № 8. S. 119–123. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.8.119. **15.** Mozhechuk L. V. Dystantsiina robota v umovakh COVID-19: pravovy aspekt. 2021. URL: <http://dspace.megu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/2557/1/%D0%9C%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9B.%20%D0%92..pdf> (data zvernennia: 22.05.2023). **16.** Rudenok A. I., Petiak O. V., Khanetska N. V. Dystantsiina robota v umovakh karantynu ta samoizoliatsii v period pandemii COVID-19. *Habitus*. Vyp. 16. 2020. S. 204–208. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.16.33>. **17.** Yakovenko O. I. Osoblyvosti dystantsiinoho upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Ser. Ekonomika i upravlinnia*. 2022. Tom 33(72). S. 34–38. **18.** Pro vnesennia zmin do deiaknykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy, spriamovanykh na zabezpechennia dodatkovykh sotsialnykh ta ekonomichnykh harantii u zviazku z poshyrenniam koronavirusnoi khvoroby (COVID-19) : Zakon Ukrainy vid 30.03.2020 r. № 540-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20> (data zvernennia: 21.05.2023). **19.** Pro vnesennia zmin do deiaknykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo udoskonalennia pravovoho rehuliuвання dystantsiinoi, nadomnoi roboty ta roboty iz zastosuvanniam hnuchkoho rezhymu robochoho chasu : Zakon Ukrainy vid 04.02.2021 № 1213-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (data zvernennia: 21.05.2023). **20.** Mazur N. O. Harmonizatsiia interesiv subiektiv sotsialno-trudovykh vidnosyn na osnovi zaprovadzhenia hnuchkykh rezhymiv robochoho chasu. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomika*. 2018. Vyp. 4(84). S. 96–105. **21.** Mazur N. O. Rol dystantsiinoi pratsi u zabezpechenni stiikosti ta konkurentospromozhnosti biznesu u voiennyi period. *Stiikist biznesu i dobrobut domohospodarstv: finansovi ta sotsialni aspekty* : zb. tez dopovidei KhIV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii / za zah. red. N. V. Prykaziuk. Kyiv, 2022. Vyp. XIV. S. 60–62. **22.** Pro orhanizatsiuiu trudovykh vidnosyn

v umovakh voiennoho stanu : Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 r. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (data zvernennia: 14.05.2023).
23. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 10.12.1971 r. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (data zvernennia: 15.05.2023).
24. Pro peredachu, prymusove vidchuzhennia abo vyluchennia maina v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho chy nadzvychainoho stanu : Zakon Ukrainy vid 12.05.2012 r. № 4765-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17#Text> (data zvernennia: 21.05.2023).

Mazur N. O. [1: ORCID ID: 0000-0001-8673-5873],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

SUBSTANTIATING AND MAKING SOCIAL AND ECONOMIC DECISIONS UNDER THE CONDITIONS OF NEW NATIONAL SECURITY CHALLENGES

The Covid-19 pandemic and military actions on the territory of Ukraine cause the emergence of new risks and challenges for the activities of enterprises and organizations of all spheres of activity and forms of ownership, which requires flexible operational approaches to justifying and making management decisions. The differences of substantiating and making management decisions under the conditions of challenges caused by the Covid-19 pandemic and martial law are studied. The author determined that the level of uncertainty and priority of multi-directional decision-making significantly increases under these conditions. At the same time, the number of individual expert decisions is increasing. The majority of management decisions at enterprises have an economic and social direction. The features of decision-making regarding personnel management, management of the fixed capital of the enterprise and cyber security are paid attention to in the article. During the period of the COVID-19 pandemic, key management decisions were aimed at ensuring the employment of employees under the condition that their labour potential is fully realized. Telework, which was previously unpopular in Ukraine, has become widely spread. With the beginning of full-scale military operations, employers received more legal freedoms regarding decision-making in the sphere of regulating working hours and rest time of employees, determining forms of employment and other key points of labour relations. Destruction, as well as the need to transfer property for the needs of state defence, determined the specifics of the justification of decisions regarding the accounting of fixed assets and changes in the depreciation policy of enterprises. The main norms of legal regulation of social and economic decisions substantiation under the conditions of national security threats are systematized. External socio-economic and political factors have increased the likelihood of situations that are defined as force majeure and can lead to mutual non-fulfilment or



improper fulfilment of obligations under contracts both with external stakeholders and in relations with own employees. It was determined that under the conditions of increased risks to the social and economic security of the state, the primary attention should be focused on minimizing the negative impact of external factors based on the principle of timeliness of decisions and strict adherence to legal norms.

Keywords: economic decision; national security; decision substantiation; decision making; social security; social and economic decision; management decision; martial law.

Отримано: 29 травня 2023 року
Прорецензовано: 03 червня 2023 року
Прийнято до друку: 23 червня 2023 року