

Федотов Олександр Олександрович

*кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри економіки підприємства та менеджменту
Академія праці, соціальних відносин і туризму*

Fedotov Oleksandr

*PhD, Associate Professor,
Doctoral at the Department of economics and management
Academy of Labor, Social Relations and Tourism
ORCID: 0009-0003-8916-6743*

Федотов Сергій Олександрович

*аспірант кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Запорізького національного університету*

Fedotov Serhii

*Graduate Student at the Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance
Zaporizhzhia National University
ORCID: 0009-0001-5212-043X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-10-10378

ЕКОНОМІЧНА АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ДО УМОВ ВІЙНИ

ECONOMIC ADAPTATION OF UKRAINIAN ENTERPRISES TO THE CONDITIONS OF WAR

Анотація. Вступ. Умови воєнного стану, які є унікальними для кожної країни, формують нові ризики та загрози для розвитку українського бізнесу. В такій ситуації виникає необхідність ґрунтовного аналізу та оцінювання викликів та загроз в реальних умовах, оскільки їх наслідки варіюються від негативного впливу на інфраструктуру та безпеку до перешкоди у здійсненні комерційної діяльності та доступу до ресурсів. Українські підприємства, які постраждали від розв'язаної Росією повномасштабної війни зіткнулись із безпрецедентними викликами, які змусили їх шукати оптимальні напрямки збереження бізнесу та повернення його до умов стабільного функціонування, що робить оцінку економічної адаптації підприємств в сучасних умовах особливо актуальною.

Мета. Метою дослідження є аналіз шляхів адаптації вітчизняних підприємств до нових умов функціонування крізь призму здійснення ретроспективи до проблем, з якими стикнулася Україна після початку повномасштабного вторгнення.

Матеріали і методи. Матеріалами для дослідження слугували: 1) праці вітчизняних науковців; 2) матеріали експертного опитування бізнесу; 3) статичні дані Національного інституту стратегічних досліджень; 4) дані Інституту економічних досліджень.

В процесі проведення дослідження використано наступні наукові методи: наукового пізнання (для визначення ролі бізнесу в економіці країни, яка перебуває у стані війни); аналізу, синтезу, графічного представлення (дослідження розподілу підприємств за тривалістю припинення діяльності на початку війни, аналізу динаміки зміни Індексу ділової активності у розрізі мікро, малих, середніх та великих підприємств, систематизації результатів експертного опитування щодо методів адаптації); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті визначено проблеми, з якими стикнулася економіка України через повномасштабне вторгнення. Проведено оцінку економічної ситуації у розрізі визначення динаміки зміни державного боргу, оцінки самими підприємствами свого фінансового стану. Проаналізовано розподіл підприємств за тривалістю припинення діяльності на початку повномасштабного вторгнення. Досліджено динаміку зміни індексу ділової активності. Систематизовано методи адаптації бізнесу до умов війни, які використовувались вітчизняними підприємствами: релокацію бізнесу, переорієнтацію виробництва під потреби військово-промислового комплексу, на потреби внутрішнього ринку, диверсифікацію постачальників та ринків збуту, оптимізацію бізнес-процесів, виведення підприємства на міжнародний ринок, приватне та державно-приватне партнерство, реалізація державних програм підтримки бізнесу, тощо. Представлено результати

експертного опитування, щодо вибраних підприємствами методів адаптації бізнесу. Досліджено практику діяльності платформи «Зроблено в Україні», як одного із інструментів підтримки бізнесу. Визначено напрямки вирішення кадрової кризи, як однієї із найбільших загроз діяльності для бізнесу.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на визначенні наслідків підвищення податкового тиску на вітчизняний бізнес, зокрема в розрізі малого бізнесу, як найбільш незахищеної сфери.

Ключові слова: індекс відновлення гілової активності, релокація бізнесу, диверсифікація, оптимізація бізнес-процесів, приватне партнерство.

Summary. Introduction. The conditions of martial law, which are unique for each country, create new risks and threats for the development of Ukrainian business. In such a situation, there is a need for a thorough analysis and assessment of challenges and threats in real conditions, as their consequences range from a negative impact on infrastructure and security to obstacles in the implementation of commercial activities and access to resources. Ukrainian enterprises, which suffered from the full-scale war unleashed by Russia, faced unprecedented challenges that forced them to look for optimal ways of preserving business and returning it to the conditions of stable functioning, which makes the assessment of economic adaptation of enterprises in modern conditions particularly relevant.

Purpose. The purpose of the study is to analyze ways of adapting domestic enterprises to new operating conditions through the lens of retrospect to the problems that Ukraine faced after the start of the full-scale invasion.

Materials and methods. Materials for research were: 1) works of domestic scientists; 2) materials of an expert business survey; 3) static data of the National Institute of Strategic Studies; 4) data from the Institute of Economic Research.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: scientific knowledge (to determine the role of business in the economy of a country that is in a state of war); analysis, synthesis, graphic representation (study of the distribution of enterprises by the duration of the cessation of activity at the beginning of the war, analysis of the dynamics of changes in the Index of business activity in terms of micro, small, medium and large enterprises, systematization of the results of an expert survey on adaptation methods); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article identifies the problems faced by the economy of Ukraine due to the full-scale invasion. An assessment of the economic situation was carried out in terms of determining the dynamics of changes in the state debt, as well as assessments by the enterprises themselves of their financial condition. The distribution of enterprises according to the duration of the cessation of activity at the beginning of a full-scale invasion was analyzed. The dynamics of changes in the index of business activity were studied. The methods of business adaptation to the conditions of war, which were used by domestic enterprises, were systematized: business relocation, reorientation of production to the needs of the military-industrial complex, to the needs of the domestic market, diversification of suppliers and sales markets, optimization of business processes, bringing the enterprise to the international market, private and state – private partnership, implementation of state business support programs, etc. The results of an expert survey on business adaptation methods chosen by enterprises are presented. The practice of the «Made in Ukraine» platform was studied as one of the business support tools. The directions for solving the personnel crisis, as one of the biggest threats to business activity, have been determined.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on determining the consequences of increased tax pressure on domestic business, in particular in terms of small business, as the most unprotected sphere.

Key words: business activity recovery index, business relocation, diversification, optimization of business processes, private partnership.

Постановка проблеми. Бізнес виступає однією із базових складових економічного потенціалу будь-якої країни. Вплив від його діяльності поширюється на всі аспекти життя суспільства, а його стабільний розвиток є основою для забезпечення економічної стійкості та процвітання країни. З початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації економіка України зазнає нищівних втрат та руйнувань активів, виробничих та збутових ланцюгів, об'єктів інфраструктури, аграрних та земельних ресурсів, трудового капіталу, тощо. Закономірно, що вітчизняний бізнес також суттєво постраждав від наслідків війни. Відтак, у сьогодишніх умовах, постає об'єктивна необхідність для українських підприємств не лише адаптуватись під нові реалії, але й ініціювати розробку плану дій по виживанню сьогодні та в розрахунку на довгострокову перспективу.

Складність цього процесу обумовлюється значною мінливістю умов функціонування підприємств. Зокрема через різносторонню спрямованість ударів Російської Федерації по території України, їх різну інтенсивність протягом року, коливання рівня міжнародної підтримки вітчизняного бізнесу через тривалу необхідність такої підтримки, зміну фокусу міжнародних партнерів від України у напрямку до подій на Близькому Сході, зміну вітчизняного податкового законодавства з акцентом на посилення податкового навантаження та зменшення пільгових програм, тощо. З урахуванням вищенаведеного, можемо стверджувати про стійку необхідність визначення шляхів адаптації вітчизняного бізнесу до умов війни та окреслення подальших напрямків забезпечення його функціонування в контексті сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Попри той факт, що дослідження сучасних тенденцій та проблем функціонування підприємств, як основних елементів бізнес-середовища, присвячено праці багатьох науковців, аналітиків та журналістів, ця тематика не втрачає свою актуальність до нині. Причина лежить у необхідності здійснення систематизованого аналізу тенденцій функціонування бізнесу у складних та нестабільних умовах військового часу та пошуку шляхів адаптації до них.

Вагомий вклад у виокремлення передумов щодо адаптації підприємств до змін у воєнний період був здійснений Грінченком Р.В., Кисличко К.А., Нечеплюком В.Г. [1]. Відображення особливостей функціонування бізнесу під час дії правового режиму воєнного стану можна побачити у роботах Мурованої Т.О. [2]. Устенко О. розглядав загальні тенденції адаптації економіки України до війни [3]. Ряд науковців, таких як, Білоус С., Бривус А., Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. досліджували напрямки адаптації та зміни бізнес-стратегій підприємств у нових умовах [4–5]. Окрім зазначених авторів, вагомий вклад у розкриття тематики дослідження був здійснений Редзюком Є., Більовською О., Майстро Р., Сулимою М., Казак О., Чернишем О., Курилюком Ю., Коломійцем В., Томчук-Пономаренком Н., Савчуком А. та ін.

Проте, не применшуючи вклад зазначених авторів, вважаємо, що стійкий вплив мінливих факторів на діяльність підприємств в умовах затяжної війни формують собою поле для подальших розвідок у напрямку дослідження.

Метою статті є аналіз шляхів адаптації вітчизняних підприємств до нових умов функціонування

крізь призму здійснення ретроспективи до проблем, з якими стикнулася Україна після початку повномасштабного вторгнення.

Матеріали та методи. Матеріалами для дослідження слугували: 1) праці вітчизняних науковців, у яких відбувся розгляд питань щодо оцінки викликів, з яким стикнувся бізнес у військовий час; 2) матеріали щодо експертного опитування бізнесу на предмет напрямків адаптації бізнесу до умов війни; 3) статичні дані Національного інституту стратегічних досліджень (розподіл підприємств за тривалістю припинення діяльності на початку війни); 4) дані Інституту економічних досліджень (Індекс ділової активності бізнесу).

В процесі проведення дослідження використано наступні наукові методи: наукового пізнання (для визначення ролі бізнесу в економіці країни, яка перебуває у стані війни); аналізу, синтезу, графічного представлення (дослідження розподілу підприємств за тривалістю припинення діяльності на початку війни, аналізу динаміки зміни Індексу ділової активності у розрізі мікро, малих, середніх та великих підприємств, систематизації результатів експертного опитування щодо методів адаптації); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна першочергово являє собою невизначені ризики. Перші дні, тижні та місяці повномасштабного вторгнення були переповнені ризиками, з якими до цього в Україні не стикались ні люди, ні бізнес, ні держава. Пропонуємо систематизувати проблеми, з якими стикнулася Україна на початку війни та які тривають і досі за допомогою табл. 1.

Таблиця 1

Проблеми, з якими стикнулася економіка України через повномасштабне вторгнення

Назва	Характеристика
Руйнування інфраструктури.	Критичні пошкодження заводів, транспортних сполучень, енергетичної інфраструктури зумовили зниження рівня промислового виробництва. Найбільше постраждали металургійна та енергетична галузі.
Інфляція та бюджетний дефіцит.	За попередніми прогнозами до кінця 2024 року рівень інфляції сягне 8.6%. Це зумовлюється високим рівнем військових витрат, зростанням собівартості виробництва та нестачею деяких груп товарів, збільшенням витрат на оплату праці, електроенергії, акцизних платежів та девальвацією гривні в попередніх місяцях 2024 року.
Підвищення податків.	Оскільки у державі стійкий дефіцит коштів для фінансування потреб військового сектору, для його зменшення підвищується рівень деяких податків. Основним джерелом доходу повинен стати військовий збір, який планують збільшити з 1,5 до 5%.
Збереження рівня оплати праці на рівні 2024 року.	Дана проблема в основному стосується заробітної плати державних службовців.
Сільське господарство та експорт.	Саме ці сфери найбільше постраждали в період блокування «зернового коридору» та логістичні проблеми. Це зумовило збитки для аграріїв та зменшення валютних надходжень в Україну.
Міграція та втрата трудових ресурсів.	Війна зумовила мільйонні міграції українців за кордон, що призвело до критичної втрати трудових ресурсів. Крім того відстежується стійкий дефіцит кадрів у професія, де працювали здебільшого чоловіки.
Залежність від міжнародної допомоги.	Вітчизняна економіка суттєво залежна від зовнішніх позик та грантів. Будь яке сповільнення чи зниження програм підтримки може спровокувати значні економічні проблеми.

Джерело: авторська розробка

Державний борг України в гривневому вираженні зріс у 2.3 рази, що у валютному еквіваленті складає 62 млрд.дол. (66%). Згідно з оцінками міжнародного рейтингового агентства S&P Global Ratings навіть якщо вітчизняна економіка почала б відновлюватись сьогодні, вона навряд чи досягне довоєнного рівня до 2027 року через значні збитки, спричинені війною [6]. Це та об'єктивна реальність, у якій доводиться виживати українському бізнесу на сьогоднішній день.

Проте, незважаючи на всі проблеми та виклики, наша економіка функціонує, а підприємства продовжують працювати. Згідно із дослідженням, проведеним у грудні-січні 2024 рр. в межах проекту програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України», у довоєнний період 22,3% представників вітчизняного бізнесу оцінювали свій фінансовий стан як задовільний чи поганий. Вже наприкінці 2023 року цей показник сягнув 78,1% [7]. Лише 36,5% підприємств малого та середнього бізнесу продовжували працювати під час війни, 6% були вимушені зупинити діяльність більше ніж на 1 рік (рис. 1).

Найбільше постраждали підприємства у Східному та Південному регіонах. Зокрема, на сході країни через повномасштабне вторгнення 18,2% підприємств призупинили свою діяльність на 12 і більше місяців. На півдні цей показник складав 12,7%. Найбільших втрат зазнали сектори будівництва, транспорту, громадського харчування, туризму,

а найменше сільське господарство та сфера інформаційних технологій.

Аналіз індексу відновлення ділової активності дозволяє стверджувати, що середній бізнес показував найкращі темпи економічного відновлення за підсумками 2023 року (рис. 2).

Найвище значення Індексу відновлення ділової активності відстежується у середніх підприємств у липні-листопаді 2023 року, а малі та великі підприємства у жовтні-грудні 2023 року. Мікро підприємства перебували у фазі поживлення ділової активності у період з березня 2023 року по червень, проте потім ділова активність знову пішла на спад.

За результатами останнього опитування Американської торговельної палати в Україні станом на лютий 2024 року 86% вітчизняних компаній повністю функціонують [10]. Це стало можливим завдяки адаптації діяльності підприємств під нові реалії.

В першу чергу адаптуватись до діяльності у військовий час допомогла релокація бізнесу. Релокація передбачала перенесення виробництва, складських приміщень, офісів, обладнання, ресурсів та інших об'єктів, необхідних для забезпечення роботи підприємства, у безпечніші місця, для уникнення потенційних наслідків військових дій. Негативною стороною релокації були значні витрати на її здійснення, а також складний процес планування та оцінки всіх можливих ризиків.

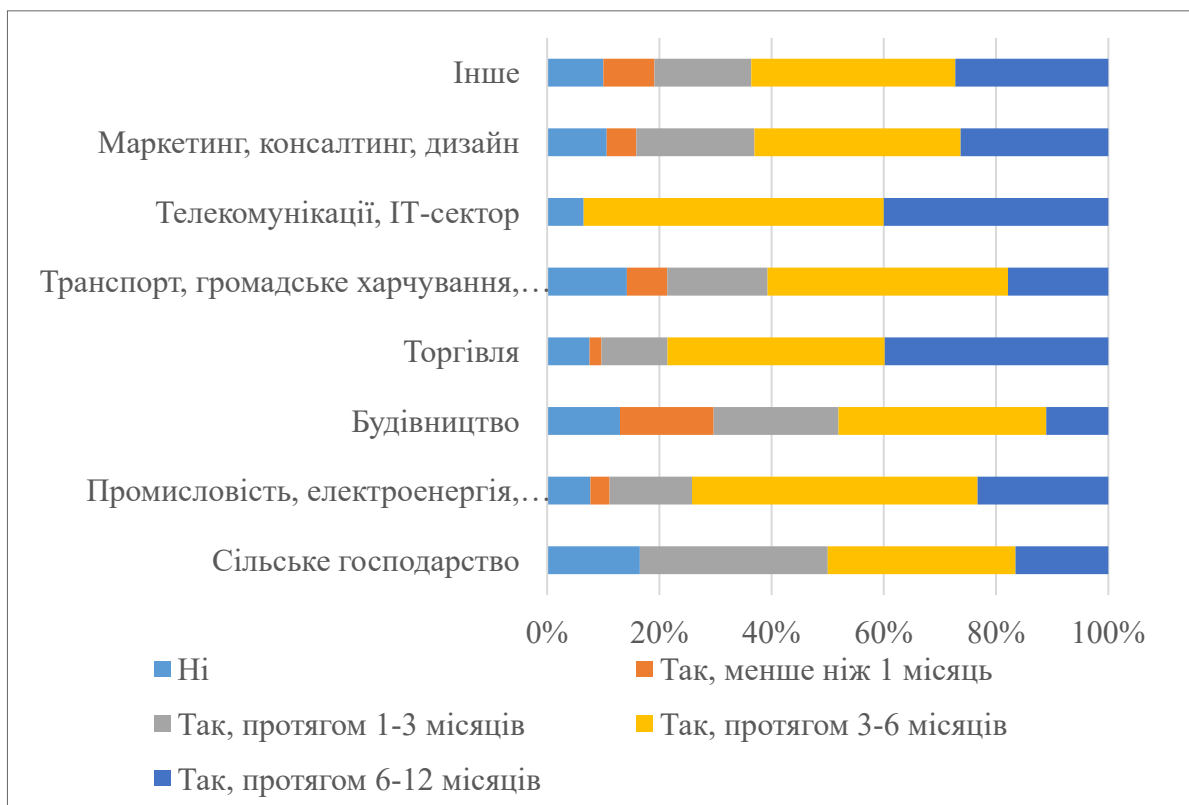


Рис. 1. Розподіл підприємств за тривалістю припинення діяльності на початку повномасштабного вторгнення
Джерело: складено на основі [8]

Частина підприємств перепрофілювала виробництво під сучасні потреби військо-промислового комплексу. Це включало переорієнтацію на виробництво товарів або послуг, необхідних для оборони, медичної допомоги, товарів з тривалим терміном придатності, спеціалізованого одягу, тощо.

Переорієнтація на потреби внутрішнього ринку також стала частиною адаптації українських підприємств під нові умови. Враховуючи той факт, що війна зумовила складнощі з експортом товарів, пов'язані із перешкодами та обмеженнями на кордоні, економічними санкціями та загрозами безпеки, орієнтація на внутрішній ринок дозволила забезпечити стабільне постачання продукції для внутрішніх споживачів та значно знизити залежність від імпорту. Це, в свою чергу, дало змогу уникнути ризику втрати позицій на зовнішніх ринках та одержати хоча б примарну стабільність у нестабільних умовах.

Важливою умовою адаптації вітчизняного бізнесу стала диверсифікація постачальників та ринків збуту з якими працює підприємство. Диверсифікація допомогла виключити залежність від одного постачальника (ринку), який не міг гарантувати стабільного функціонування. Це дозволило більш оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі підприємства, а також стимулювати розвиток нових ринків, поширення інновацій, що підвищило шанси підприємства забезпечувати свою конкурентоспроможність навіть у таких важких умовах. Важливу роль в цьому також відіграло імпортозаміщення товарів, яке відкрило для українських підприємств нові можливості щодо постачання дешевшої дефіцитної продукції.

Обов'язковою умовою адаптації бізнесу стала оптимізація бізнес-процесів. Її суть полягає у фокусуванні на внутрішніх процесах, виявленні та припиненні неактуальних процесів, зайвих витрат коштів та ресурсів та розробці стратегії функціонування підприємства в умовах обмеженості ресурсів та невизначеності найближчого майбутнього.

Для повноцінного формування уявлення про те, як підприємства адаптуються до умов воєнного часу, проаналізуємо результати проведеного експертного опитування серед керівників підприємств у різних галузях (рис. 3).

З наведеного рисунку можемо побачити, що найбільша частина підприємств скоротили свою діяльність через вимушене закриття відділень, офісів та магазинів; 56% провели релокацію бізнесу та адаптацію продукції, а 44% адаптувались через перехід на роботу онлайн і лише 4% повністю змінили напрям ведення бізнесу.

Після того, як загальне потрясіння після повномасштабного вторгнення знизилось, для вітчизняних підприємств відкрились можливості виходу на зовнішні ринки. Виведення бізнесу на міжнародний ринок хоча й досить складна, проте дуже перспективна бізнес-стратегія. З одного боку такий крок дозволяє уникнути ряду ризиків та знизити залежність від діяльності на внутрішніх ринках, а з іншого боку формує собою інші ризики щодо невдачі. Саме тому він потребує ретельного попереднього аналізу та планування, високої адаптивності до змін та вміння ефективно керувати стосунками як з партнерами так із споживачами.

З самого початку війни підприємства активно підтримують одне одного надаючи корисні контакти

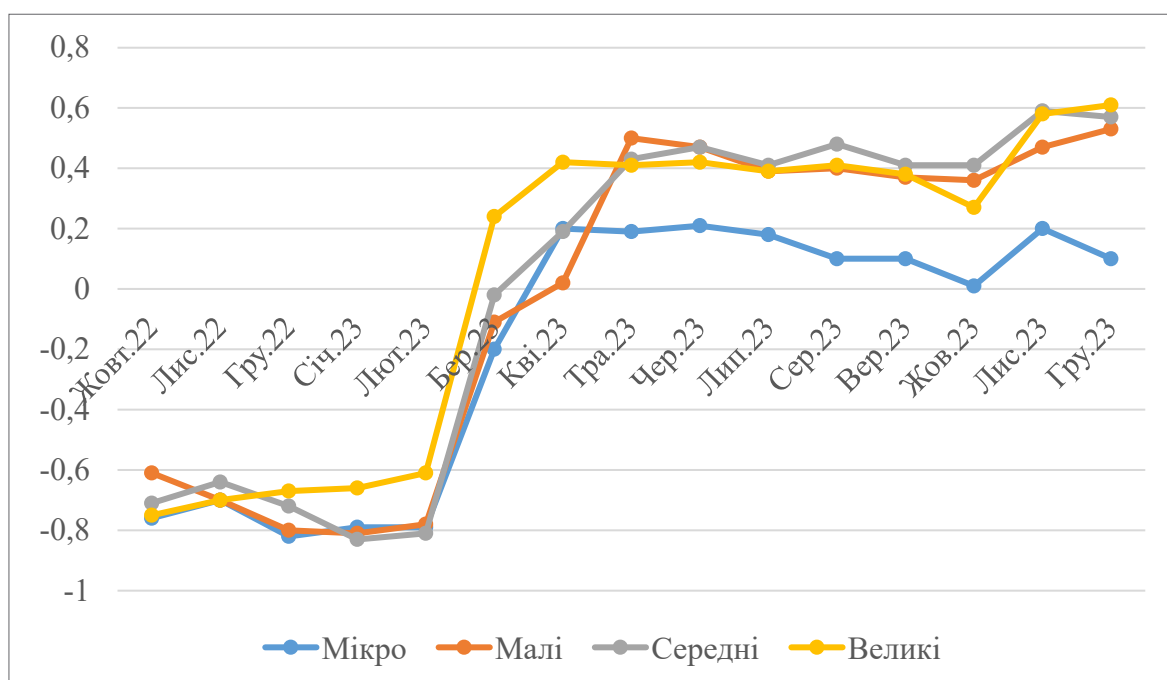


Рис. 2. Індекс відновлення ділової активності (за розміром підприємств)
Джерело: складено на основі [9]

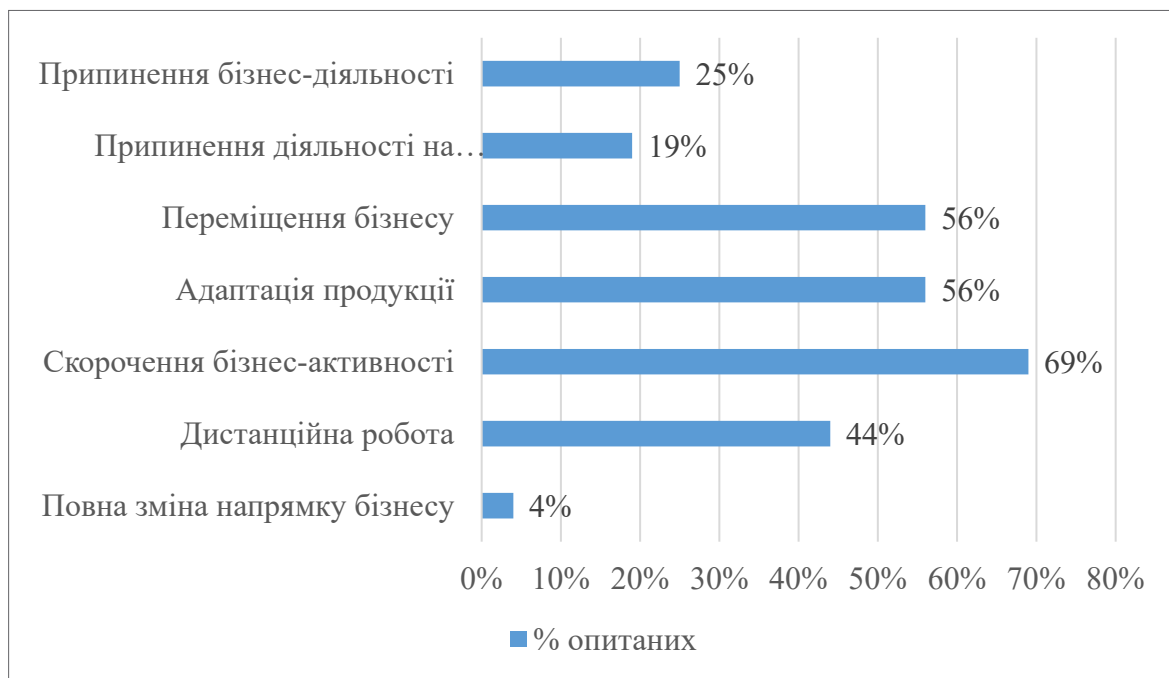


Рис. 3. Результати експертних опитувань: адаптація бізнесу під час війни

Джерело: складено на основі [5]

та поради в рамках приватного партнерства. Під час руйнування логістичних маршрутів та дефіциту сировинних ресурсів навіть конкуренти йшли на укладення угод про співпрацю. Це допомагало їм захистити та підсилити одне одного [11]. Паралельно із цим, відбувався процес активізації державно-приватного партнерства в рамках якого державні інститути тісно взаємодіяли із бізнесом у реалізації тих чи інших проєктів. Крім того держава в односторонньому порядку надавала підтримку підприємствам у вигляді дешевих кредитів, зниження податкового навантаження, контролю за недопущенням фактів прояву необґрунтованих перешкод діяльності з боку контролюючих органів, розгортання процедури бронювання кадрів, значення яких є критичним для роботи підприємства, тощо. Підприємства, в свою чергу, зобов'язуються якісно сплачувати податки, які забезпечують функціонування держави в умовах стійкого бюджетного дефіциту і слугують джерелом для подальшого фінансування збройних сил України.

Яскравим прикладом такої взаємодії є діяльність платформи «Зроблено в Україні», започаткованої у цьому році. Підприємства зазначаючи маркування «Зроблено в Україні» привертають увагу населення на необхідність підтримки вітчизняних виробників [12]. Від запровадження цієї ініціативи позитивні результати повинні отримати всі: держава, через збільшення податкових надходжень до бюджету, підприємства від зростання продажів та прибутків, а також населення, яке отримує змогу підтримати вітчизняних підприємців через придбання їх товарів та послуг.

Для підприємств, які планують експортувати свою продукцію створено державний каталог експортерів. Потрапити до нього може бути-яке підприємство, у якого є веб-сайт на англійській мові, яке володіє відмінною репутацією та не має торговельних відносин з Російською Федерацією та Білоруссю. Участь в програмі спрощує для підприємств процес виходу на міжнародні ринки та масштабування виробництва [13].

Проблеми із кадрами частково вирішувались через програму працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, згідно з якою роботодавцю компенсувалось 6700 грн за перші два місяця роботи працівника. Потім ця сума була збільшена до 8000 грн. Станом на жовтень 2024 року компенсацію була виплачена за 11300 внутрішньо переміщених осіб [14]. Для цього працівник мав бути офіційно визнаний як особа, яка переміщена в межах країни через війну і його заробітна плата має перевищувати встановлений мінімальний рівень оплати праці.

Паралельно із тим, як кадрова криза щодо тотального дефіциту чоловіків поглиблюється, починають з'являтися деякі оптимістичні перспективи щодо економічного розвитку через ветеранські бізнеси. Щомісячно кількість ветеранів збільшується, при чому понад 60% з них планують відкрити власну справу. Вже зараз в Україні працює декілька сотень компаній, утворених ветеранами або членами їх сімей [15].

Крім того, держава допомагає бізнесу розвиватись за рахунок реалізації різного роду програм. Наприклад програма «Своя справа», яка націлена на малий бізнес зі створенням одного або більше

робочих місць. В рамках цієї програми підприємцям надається до 250 тисяч гривень для закупівлі обладнання, закупки матеріалів, оплати оренди, тощо. В свою чергу підприємства, які переробляють сировину, виробляються меблі, одяг, фурнітуру, можуть отримати грант на суму до 8 млн.грн, але лише при умові наявності 25 найманих працівників.

У 2024 році держава планує видати понад 12500 мікрогрантів. Найбільший фокус при цьому робиться саме на ветеранський бізнес.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, підсумовуючи проведене дослідження можемо побачити, що вітчизняний бізнес пройшов тривалий та складний шлях переорієнтації на роботу у військовий час та адаптацію до нових реалій. Ділова активність починаючи з середини 2023 року стабільно зростає. Впроваджуються різноманітні програми підтримки підприємств, зни-

жується рівень залежності від ризикових факторів, підвищується гнучкість підприємств, швидкість прийняття ними рішень, що є критично важливим при роботі у нестабільних умовах. За результатами експертного опитування, лише 25% підприємств припинили бізнес-діяльність, що в сучасних умовах є досить прийнятно. Проте, війна триває. Ресурси по підтримці економічної галузі у держави закінчуються, як і в міжнародних партнерів. Через це знову вимушено змінюється середовище ведення бізнесу. Новоприйнятий закон щодо нових ставок оподаткування може стати нищівним ударом по багатьом підприємствам малого бізнесу. В таких умовах відкритим залишається питання того, на скільки бізнес відновився до цього моменту і чи зможе стійко продовжувати втримувати економічний фронт держави. Це формує собою перспективи для подальших розвідок у наміченому напрямку.

Література

1. Грінченко Р. В., Кисличко К. А., Нечепелюк В. Г., Онишук В. С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5–6 (306–307). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/91-100.pdf> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>.
3. Адаптація економіки до війни — як відбувається, пояснив науковець. *Інформаційний портал Freedom*. 2023. URL: <https://uatv.ua/uk/adaptatsiya-ekonomiky-do-vijny-yak-vidbuvayetsya-rozjasnyv-naukovets/> (дата звернення: 10.10.2024).
4. Білоус С., Бривус А. Адаптація бізнес стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748> (дата звернення: 10.10.2024).
5. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. № 2(223). URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1208/1820> (дата звернення: 10.10.2024).
6. Лаб'як І. Чи має Україна ресурси для війни?: важка ситуація в економіці, проблеми на ринку праці та у війську. *TCH*. 2024. URL: <https://tsn.ua/exclusive/chi-maye-ukrayini-resursi-dlya-viyni-vazhka-situaciya-v-ekonomici-problemi-na-rinku-praci-ta-u-viysku-2665377.html> (дата звернення: 11.10.2024).
7. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми і шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7 (3). URL: https://www.researchgate.net/publication/377290178_Ukrainskij_biznes_v_umovah_vijni_sucasnij_stan_problemi_ta_slahi_ih_virishenna (дата звернення: 11.10.2024).
8. Яценко Л. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemu-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> (дата звернення: 11.10.2024).
9. Федорчук В. Terra incognita української економіки. Чотири висновки з дослідження середнього бізнесу Інституту економічних досліджень. *Forbes*. 2024. URL: <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednoho-biznesu-institutu-ekonomichnikh-doslidzen-31012024-18884> (дата звернення: 11.10.2024).
10. Шергіна Л., Канівець Т. Перспективи розвитку українських підприємств в умовах воєнного стану. *Київський національний економічний університет*. 2024. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/44aca8ae-3f25-49f1-b578-1e8835b8cf3a/content> (дата звернення: 11.10.2024).
11. Стрикун Г. Розпочала роботу нова економічна платформа «Зроблено в Україні». *Національна платформа малого та середнього бізнесу*. 2024. URL: <https://platforma-msb.org/rozpochala-robotu-nova-ekonomichna-platforma-zroblo-v-ukrayini/> (дата звернення: 11.10.2024).
12. Скопенко Н. Інструменти та стратегії розвитку українських підприємств в умовах викликів війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3261/3297> (дата звернення: 11.10.2024).
13. Гаврилюк М. Як розвивати бізнес в Україні в 2023 році. *In Project*. 2023. URL: <https://inproject.org/ukrayinskiy-biznes-pid-chas-viynu/> (дата звернення: 11.10.2024).

14. Держава виплатила 224 млн. гривень роботодавцям за працевлаштування понад 11 тисяч ВПО у 2024 році. *Судово-юридична газета в Україні*. 2024. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/312586-gosudarstvo-vyplatilo-224-mln-griven-rabotodatelam-za-trudoustroystvo-bolee-11-tysyach-vpl-v-2024-godu#:~:text=Роботодавець%20може%20подати%20заяву%20через,осіб%20з%20інвалідністю%20-%20шести%20місяців> (дата звернення: 11.10.2024).

15. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. *FinStream*. 2023. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (дата звернення: 11.10.2024).

References:

1. Hrinchenko, R. V., Kyslychko, K. A., Nechepeliuk, V. H., & Onyshchuk V. S. (2023). Prerequisites for the adaptation of enterprises to changes in the wartime period. *Naukovi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. № 5–6. pp. (306–307). Available at: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/91-100.pdf> [in Ukrainian].

2. Murovana, T. O. (2023). Domestic entrepreneurship under martial law: main trends and methods of support. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> [in Ukrainian].

3. Informatsiyni portal Freedom. (2023). Adaptation of the economy to the war — how it happens, the scientist explained. Available at: <https://uatv.ua/uk/adaptatsiya-ekonomiky-do-vijny-yak-vidbuvayetsya-poyasnyv-naukovets/> [in Ukrainian].

4. Bilous, S., & Bryvus, A. (2024). Adaptation of the enterprise's business strategy to the conditions of the military conflict. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 61. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748> [in Ukrainian].

5. Pryhara, O., & Yarosh-Dmytrenko, L. (2023). Business adaptation strategies in a turbulent market environment during the war in Ukraine. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, № 2(223). Available at: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1208/1820> [in Ukrainian].

6. Labiak, I. (2024). Does Ukraine have the resources for war?: difficult situation in the economy, problems in the labor market and in the army. *TSN*. Available at: <https://tsn.ua/exclusive/chi-maye-ukrayini-resursi-dlya-viy-ni-vazhka-situaciya-v-ekonomici-problemi-na-rinku-praci-ta-u-viysku-2665377.html> [in Ukrainian].

7. Melnyk, T. (2023). Ukrainian business in conditions of war: current state, problems and ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability*, № 7 (3). Available at: https://www.researchgate.net/publication/377290178_Ukrainskij_biznes_v_umovah_vijni_suchasnij_stan_problemi_ta_slahi_ih_virisenna [in Ukrainian].

8. Iatsenko, L. (2024). Problems of small and medium business development in Ukraine as the main source of jobs. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak> [in Ukrainian].

9. Fedorchuk, V. (2024). Terra incognita of the Ukrainian economy. Four conclusions from the study of medium-sized businesses of the Institute of Economic Research. *Forbes*. Available at: <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnykh-doslidzhen-31012024-18884> [in Ukrainian].

10. Sherhina, L., & Kanivets, T. (2024). Prospects for the development of Ukrainian enterprises under martial law. *Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet*. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/44a-caaae-3f25-49f1-b578-1e8835b8cf3a/content> [in Ukrainian].

11. Strykun, H. (2024). The new economic platform “Made in Ukraine” has started work. *Natsionalna platforma maloho ta serednoho biznesu*. Available at: <https://platforma-msb.org/rozpochala-robotu-nova-ekonomichna-platforma-zrobleno-v-ukrayini/> [in Ukrainian].

12. Skopenko, N. (2024). Tools and strategies for the development of Ukrainian enterprises under the challenges of war. *Investysii: praktyka ta dosvid*, № 6. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3261/3297> [in Ukrainian].

13. Havryliuk, M. (2023). How to develop business in Ukraine in 2023. In *Project*. Available at: <https://inproject.org/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-viynu/> [in Ukrainian].

14. Sudovo-yurydychna hazeta v Ukraini. (2024). The state paid 224 million hryvnias to employers for the employment of more than 11,000 IDPs in 2024. Available at: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/312586-gosudarstvo-vyplatilo-224-mln-griven-rabotodatelam-za-trudoustroystvo-bolee-11-tysyach-vpl-v-2024-godu#:~:text=Robotodavets%20mozhe%20podaty%20zaiavu%20cherez,osib%20z%20invalidnistiu%20-%20shesty%20misiatsiv> [in Ukrainian].

15. FinStream. (2023). Ukrainian business during the war: real analytics and prospects for the future in 2024. Available at: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> [in Ukrainian].