

УДК 338.245

Н.С. Скопенко

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Національний університет харчових технологій*

ORCID: 0000-0003-4540-3455

І.В. Євсєєва-Северина

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

ORCID: 0000-0002-6112-8265

Л.І. Удворгелі

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної та музейної справи
Мукачівського державного університету*

ORCID: 0000-0001-6596-8272

Шляхи адаптації й розвитку вітчизняного бізнесу під час війни

N. Skopenko

*Doctor of Economic Sciences, Professor
National University of Food Technologies*

I. Yevsieieva-Severyna

*PhD in Economics, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

L. Udvorheli

*PhD (Engineering), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Museum Affairs,
Mukachevo State University*

Adaptation and development of Ukrainian business in times of war

У статті досліджено вплив викликів війни на функціонування бізнесу. Сконцентровано увагу на деструктивних наслідках в різних сферах (економічній, соціальній, фінансовій тощо). Виокремлено найбільш нагальні проблеми, з якими стикаються компанії та окреслено шляхи їх адаптації до умов сьогодення. До найбільш негативних трендів відносимо: зменшення кількості діючих підприємств; зниження виробничої потужності компаній через руйнування виробничих приміщень та знищення обладнання; зменшення кількості замовлень та відповідно скорочення маржинальності підприємств в зв'язку з падінням купівельної спроможності населення; збільшення цін на продукцію; зростання витрат компаній та погіршення їх платоспроможності; відтік професійних кадрів через міграцію населення та мобілізацію; порушення роботи компаній та графіків поставок продукції через зриви у виробничих процесах, логістичних проблемах тощо. За півтора року повномасштабної війни, стратегії більшості суб'єктів господарювання зазнали суттєвих змін, акцент зрушився в напрямок збереження функціонування компаній, релокації бізнесів, підтримки персоналу та виплати заробітної плати. Проте, з часом, більшості компаніям вдалося адаптуватися до надскладних умов зовнішнього середовища. Зазначено, що більшості суб'єктам господарювання вдалося розширити географічну представленість за рахунок вдалої експортної діяльності, змінити логістичні маршрути для вчасної доставки замовлень, трансформувати бізнес-моделі, отримати замовлення під потреби нових клієнтів, сконцентрувавши свою увагу на виробництві продукту з високою доданою вартістю.

Проте, часткова прогнозованість показників розвитку економіки (динаміка ВВП, рівень інфляції, коливання валютного курсу тощо) та висока ймовірність виникнення великої кількості ризиків (виробничих, логістичних, валютних, ринкових, кадрових тощо) все ще ускладнюють функціонування та розвиток вітчизняних компаній, але, в той же час, вони знаходять можливості кооперації

зусиль для забезпечення успішної діяльності. Долаючи перешкоди, компанії масштабують бізнес, обирають перспективні напрямки подальшого зростання.

The article examines the impact of war challenges on business operations. The attention is paid to the destructive consequences in various spheres (economic, social, financial, etc.). The most urgent problems faced by companies are highlighted and types of their adaptation to the current conditions are outlined. The negative trends include: a decrease in the number of operating enterprises; a decrease in the production capacity of business entities due to the destruction of production facilities and equipment; a decrease in the number of orders and, accordingly, a decrease in the margin of companies due to lower solvency of citizens; an increase in product prices; an increase in company costs and a deterioration of payment discipline; an increase of staff turnover due to migration and mobilisation; disruption of companies' operations and product delivery schedules due to the unstable load, logistical problems, etc.

Over the year and a half of full-scale war, the strategies of most business entities have undergone significant changes, the focus shifted to maintaining the functioning of companies, relocating businesses, supporting staff and paying salaries. However, over time, most companies have managed to adapt to the extremely difficult conditions. It is noted that most business entities have managed to expand their geographical markets through successful export activities, optimize logistics for timely delivery of orders, transform business models, receive orders to meet customer needs and focus on the production of high value-added products.

However, the partial predictability of economic development indicators (GDP dynamics, inflation, exchange rate fluctuations, etc.) and the high probability of a large number of risks (production, logistics, currency, market, human resources, etc.) still complicate the functioning and development of domestic companies, but at the same time, they find opportunities to cooperate their efforts to ensure successful operations. Overcoming obstacles, companies are scaling up their business and choosing promising areas for further growth.

Ключові слова: *Війна, вітчизняний бізнес, виклики, ризики, адаптація, розвиток.*

Keywords: *War, domestic business, challenges, risks, adaptation, development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабне вторгнення, яке росія розпочала 24 лютого 2022 року, й досі призводить до значних людських, соціальних, економічних й екологічних втрат (загибель військових та цивільних, руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, втрати свійських тварин, заміновані території, вирви від обстрілів, зсуви ґрунту, випалені землі, тотальне забруднення землі сільськогосподарського значення, зупинка або зниження виробництва, зниження чисельності населення, зростання безробіття, збільшення державного боргу, зменшення іноземних інвестицій, зростання інфляції та зниження курсу національної валюти) та негативно впливає на діяльність підприємців й українську економіку. Внаслідок війни український бізнес зіткнувся зі значними викликами (безпекові ризики, збільшення невизначеності, порушення логістики, економічна нестабільність, погіршення інвестиційного клімату, непрогнозованість дій держави щодо бізнесу тощо), що вимагає часу, зусиль та інвестицій для відновлення та розвитку.

І хоча, будь-які виклики не проходять безслідно, необхідність подальшого зростання компаній є рушійним фактором реалізації можливостей трансформації бізнесу, поєднання спільних зусиль для подолання ризиків, розширення географічної представленості, задоволення вимог споживачів тощо. В умовах продовження війни залишається актуальним питання постійного моніторингу змін для забезпечення вчасного реагування бізнесу на нові виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальним питанням відновлення роботи суб'єктів господарювання в умовах війни та адаптаційним стратегіям бізнесу присвячують багато уваги сучасні дослідники та наукові, бізнесові й громадські організації.

Так, Київська школа економіки у взаємодії із Офісом президента та Міністерством економіки України систематично моніторить інформацію,

досліджує стан економічного середовища країни, фіксує втрати бізнесу, відображає актуальні тенденції на ринку, розробляє стратегії та рекомендації щодо підтримки сильної й інноваційної економіки України [28].

Національний інститут стратегічних досліджень регулярно здійснює аналіз інструментів підтримки бізнесу та фінансової стійкості у воєнний час та наводить перспективні шляхи адаптації, відновлення та розвитку вітчизняного бізнесу в сучасних умовах [14].

В сучасних роботах науковців досліджуються проблеми та трансформації вітчизняного бізнесу в умовах війни, тенденції на різних ринках, розглядаються стратегії розвитку підприємництва та шляхи відновлення національної економіки, аналізуються напрями та інструменти державної підтримки бізнесу [5; 7; 12; 9; 16; 26; 27].

Наукові, бізнесові та громадські організації систематично проводять опитування підприємців з метою визначення з якими викликами зіштовхуються суб'єкти господарювання, як їх долають та які напрями адаптації й відновлення власного бізнесу планують. На основі опитувань та інших досліджень здійснюється оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення, визначається стан економічного середовища країни та підприємницької активності [2; 15; 17; 20; 21; 23].

Продовження військового протистояння обґрунтовує потребу в подальших дослідженнях сучасних викликів, діагностування стану та шляхів трансформації українського бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити вплив війни на умови функціонування українських підприємств, розглянути виклики, з якими стикаються компанії, визначити шляхи адаптації бізнесу в умовах сьогодення та сформулювати основні перспективні напрями розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Різноманітні дослідження підтверджують, що війна завдає значних збитків вітчизняній економіці та бізнес-організаціям. Світовий банк спільно з Урядом України, Європейською комісією й Організацією Об'єднаних Націй та за підтримки інших партнерів здійснили

дослідження завданої шкоди, оцінили збитки та визначили потреби на відновлення України, які спричинені повномасштабним вторгненням росії. На основі дослідження опубліковано звіт «Україна: швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення» (Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment — RDNA2) [23], в якому пряма шкода за підсумками першого року війни оцінена на рівні \$135 мільярдів доларів. Найбільша пряма шкода була завдана в сферах: житло – \$ 50,4 мільярдів доларів; транспорт – \$ 35,7 мільярдів доларів; торгівля та промисловість – \$ 10,9 мільярдів доларів; енергетика та видобувна галузь – \$ 10,6 мільярда доларів; сільське господарство – \$ 8,7 мільярда доларів. Найбільшої шкоди зазнали прифронтові області (Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька, Херсонська, Миколаївська) та області, які були повернуті під контроль уряду України (Київська та Чернігівська).

Загальний обсяг збитків, спричинений порушенням економічних потоків і функціонуванням виробничих циклів, а також додаткових витрат, пов'язаних із війною, оцінюється на рівні \$ 290 мільярдів доларів [23].

Військова діяльність спричиняє широкомасштабну та довготривалу деградацію навколишнього середовища [8; 19]. Російсько – українська війна характеризується застосуванням всього можливого арсеналу систем озброєння, військової техніки та боєприпасів. Всі типи воєнно-техногенного навантаження спричиняють потужне забруднення та руйнування ґрунтового покриву. Для всіх видів боєприпасів, які застосовуються на війні (фугасні, осколково-фугасні, бронебійні, кумулятивні снаряди та міни), характерним є утворення ударної хвилі та продуктів вибуху, які розповсюджуються в середовищі. Перш за все, відбувається деформація ґрунту в усіх напрямках розповсюдження ударної хвилі. В результаті горіння, вибуху та детонації боєприпасів утворюються різноманітні похідні продукти, більшість з яких є або токсичними, або небезпечними забруднювачами. Основним джерелом забруднення при проведенні вогневих стрільб є продукти вибуху, що представляють собою дрібнодисперсні часточки та іони важких металів, які проникають у ґрунт разом з водою, та уламки боєприпасів. Застосування бойової техніки призводить до

високих ступенів забруднення території нафтопродуктами, свинцем та ароматичними вуглеводнями. В ході перманентної бойової діяльності в ґрунтах накопичують свинець, кадмій, оксид вуглецю, нафтопродукти. У ґрунті відбувається первинне накопичення забруднювачів із подальшим перерозподілом як у самому ґрунті, так і переходом у інші середовища – поверхневі і підземні води, рослинність, рух по трофічному ланцюгу ґрунт-рослина-людина.

Вплив воєнної діяльності є настільки нищівним, що його наслідки провокують ряд процесів, які призводять до повної деградації ґрунтових ресурсів. Основні негативні наслідки для ґрунтів механічних, фізичних та хімічних впливів [8; 19]: унеможливлення обробітку земель, забруднених хімічними речовинами, засмічених уламками і відходами; зниження або втрата родючості ґрунту; втрата здатності ґрунтів до самоочищення; втрата буферності ґрунтів щодо забруднювачів; втрата здатності до накопичення вологи; активація водної та вітрової ерозії, підтоплення і заболочування, опустелювання; втрата біорізноманіття.

Отже, деструктивні наслідки війни проявляються в усіх сферах:

- в економіці (валовий внутрішній продукт України скоротився в 2022 році на 29,2% %, споживча інфляція зафіксована на рівні 26,6 %, відбулася девальвація національної валюти – з 29 грн/дол. перед вторгненням до 38-40 грн/дол. на готівковому валютному ринку в 2023 р., рівень бідності населення в 2022 році зріс із 5,5 % до 24,1 % (відповідно до межі бідності в 6,85 доларів на одну особу на день) [4; 11; 23];
- в соціальній сфері (потребуються значні фінансові витрати на виплати внутрішньо переміщеним особам: щомісячна державна допомога на проживання становить 3 тис. грн. особам з інвалідністю й дітям та 2 тис. грн. для решти ВПО, та допомоги сім'ям політв'язнів, цивільних заручників і військовополонених - допомога виплачується у розмірі 100 тис. грн. за кожен рік перебування таких осіб у полоні; одноразова державна грошова допомога становить 100 тис. грн. для осіб, звільнених з полону; зростають потреби на медичних, реабілітаційних

і соціальних працівників; після деокупації територій виникають виклики, пов'язані із сферою освіти) [24];

- демографії (на початок 2023 р. в країні налічувалося від 28 до 34 мільйонів осіб (у межах країни на 1 січня 2022 року); коефіцієнт народжуваності ще на початку 2022 року знизився до 1,2, тоді як для підтримки чисельності населення потрібно мінімум 2,1; спостерігається висока передчасна смертність через війну та масштабний відтік громадян за кордон: станом на червень 2023 року за кордоном перебуває 8 млн 177 тис. громадян України, тобто близько 20% населення держави до 24 лютого 2022 року) [6;18];

- у фінансовій системі країни (дефіцит державного бюджету сягає 18,6%; частка тіньової економіки за 2022 рік становить 32% від ВВП; кількість зростання непрацюючих кредитів у банківській системі зросло до 38,12% від загального обсягу кредитування) [22].

Відзначимо основні негативні наслідки впливу війни на вітчизняні підприємства та бізнес-середовище України [3; 17]:

- активні військові дії, окупація, ракетні обстріли, блекауты – прямі негативні фактори впливу;
- фізична втрата працівників, виробничих приміщень, обладнання, сільськогосподарських угідь, худоби (підприємства в зоні окупації та активних бойових дій, на прифронтових територіях; релоковані підприємства);
- руйнування енергетичної інфраструктури (порушення сталості роботи);
- порушення логістики (через неможливість здійснення імпорту та експорту через південні порти значне навантаження припало на західний кордон, автомобільну та залізничну інфраструктуру, що значно збільшило строки й вартість доставки та призвело до підвищення ціни товарів);
- зниження активності бізнесу (зокрема зменшення кількості діючих підприємств), певні напрями бізнесу стали неактуальними (організація великих івентів, конференцій, весільних церемоній, кіновиробництво, туризм, авіаперельоти, індустрія розваг);

- зниження кількості замовлень (нестале завантаження виробничих потужностей, зокрема, через міграцію населення, зниження платоспроможності громадян, режим економії на підприємствах, секвестр місцевих і державного бюджетів);

- скорочення доходів (маржинальності) підприємств;

- тотальне скорочення витрат/оптимізація (призупинення інвестиційних проектів, зменшення зарплат, переведення на часткову зайнятість, закриття збиткових та/або менш рентабельних напрямів);

- погіршення платіжної дисципліни (зростання терміну розрахунків за отриману продукцію/послуги, збільшення кількості боржників), перехід постачальників на передоплату, що стає гострою проблемою для виробничих підприємств;

- дефіцит інвестицій, нестача оборотних коштів та доступу до кредитування;

- значний дефіцит кваліфікованих кадрів (відтік професійних кадрів через мобілізацію та внутрішню й зовнішню міграцію);

- погіршення економічної ситуації в країні (дефіцит бюджету, зміна торговельного балансу, девальвація, зниження платоспроможності громадян тощо).

Найбільш нагальні проблеми, з якими стикається бізнес у зв'язку з війною, наведено на рис. 1.

Збереження значних ризиків, пов'язаних з військовою агресією росії проти України, стримує економічну активність вітчизняних підприємств. Так, дослідження ринку малого та середнього бізнесу (МСБ) [17] встановило, що після початку війни 57% опитаних підприємств продовжують свою діяльність, 37% скоротили діяльність та 6% тимчасово призупинили роботу.

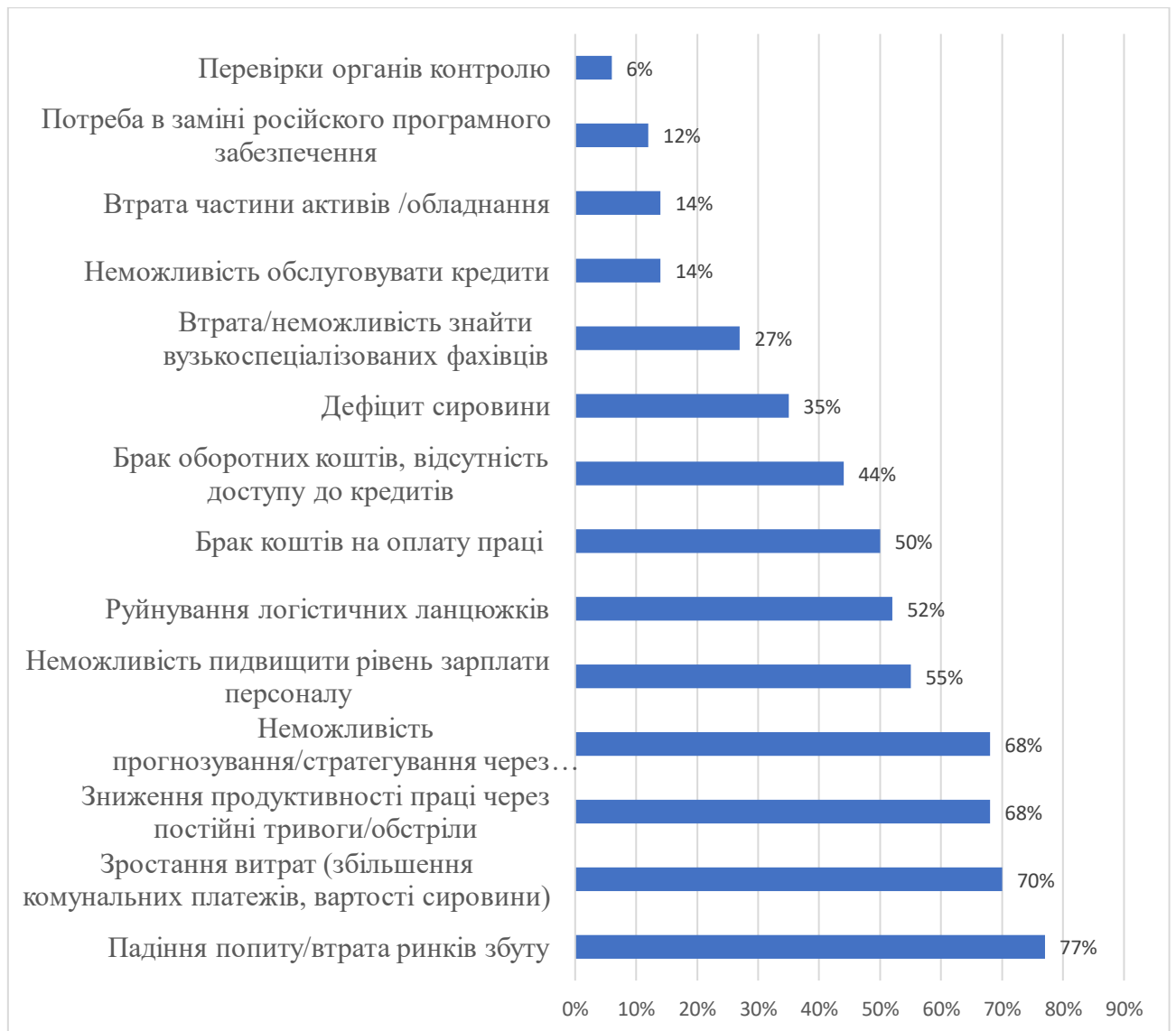


Рис. 1. Найбільші проблеми бізнесу під час війни.

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [17]

Однак за час повномасштабного вторгнення підприємці знайшли шляхи пристосування та розвитку бізнесу [1; 3; 13; 25]:

- відбувається адаптація та зміна бізнес-моделей, суб'єкти господарювання розширюють діапазон виробництва і відкривають нові сфери діяльності, бізнес переходить на виробництво продукту з високою доданою вартістю, шукає нішевий/ексклюзивний продукт, запроваджує інноваційні продукти та послуги (наприклад, для військових: БПЛА, дрони, одяг, засоби захисту);

- відбувається пошук нових клієнтів і каналів продажів, з метою утримання ринку й прихильності клієнта підприємці використовують різноманітні креативи та персоналізують підхід до потенційного споживача;

- деякі компанії отримали нові замовлення (зокрема за рахунок зниження кількості конкурентів чи держзамовлень);

- українські виробники (на противагу іноземним) через девальвацію гривні та порушення логістичних ланцюжків отримали ширший збут та цінову перевагу на внутрішньому ринку;

- компанії активніше стали шукати збут за кордоном (вихід на нові ринки, нові сегменти ринку, нові країни), поширюється готовність та спроможність відповідати міжнародним стандартам, світовий ринок став більш відкритим для українського бізнесу;

- вітчизняні компанії активніше кооперують зусилля, примножуються угоди з придбання (злиття) підприємств.

Три чверті представників МСБ планують розширити свій бізнес у поточному році, що відобразило проведене на початку 2023 р. дослідження Європейської бізнес-асоціації. З них 28% планують розширювати географію присутності, 26% – відкрити нові напрямки. Ще 25% готуються вийти на нові ринки, а 21% – збільшити кількість працівників [13].

Отже, більшість представників вітчизняного бізнесу відзначають необхідність відновлення та розвитку, тому впроваджують нові стратегії для масштабування бізнесу з метою досягнення успіху на внутрішньому та міжнародному ринках.

Необхідно визначити напрямки розвитку, які вже зараз стають перспективним для бізнесу або стартапу [1; 13]:

1. Логістика, система поставок, склади/SUPPLY CHAINS (перехід від глобалізації до локалізації (розвиток місцевих виробників); повний цикл виробництва в одній країні (області); центри виробництва наближені до центрів споживання; вертикальна інтеграція бізнесу; розробка складських хабів, створення «буферних зон»; партнерство з експедиторами; нові способи доставки та нові схеми поставок).

2. Заміщення товарів російського та білоруського виробництва місцевим/REPLACEMENT (відмова від усього російського та білоруського дає

широкий спектр діяльності для підприємців (від харчових продуктів до додатків на смартфони); можливість розширення ринків збуту не тільки в межах України, а і за кордоном (заміна російських товарів або послуг на які зараз накладені санкції).

3. Будівництво та ремонт/CONSTRUCTION & BUILDING REPAIR (інноваційні технології в будівництві та відновленні житла; основні тренди: швидкість і мобільність та з іншого боку створення житла, що мають більше систем захисту та мобільні системи живлення; енергозберігаючі будинки; будівництво житла з невеликою площею; розробка системи водоочищення та добування води; будівництва та проектування бункерів, сховищ).

4. Реабілітація/REHABILITATION (реабілітація тіла, що потребує реабілітаційні масажі, фізіотерапія та мануальна терапія, лікувальна фізична культура тощо; басейни для реабілітації; розвиток технологій і виробництво пристроїв для реабілітації та відновлення; вітаміни, біодобавки та хімічні препарати; протезування; психологічна реабілітація, що включає консультації психологів; робота з коучами; медитації; вживання заспокійливих).

5. Мобільність, доступність/EASY ACCESS & MOBILITY (мобільні системи живлення; портативні фільтри води; альтернативні види транспорту/доставки для різних цілей: дрони, самокати, автомобілі для осіб з обмеженими можливостями тощо; модульні споруди: житлові будинки, пункти надання первинної медичної допомоги і таке інше; кухні/магазини/медичні пункти, стоматології /перукарні/ банні комплекси/пральні «на колесах»).

6. Послуги і рішення для бізнесів/SERVICES AND SOLUTIONS FOR BUSINESSES (компанії/стартапи які працюють над скороченням операційних витрат, логістичній оптимізації; продукти та рішення для видобувної галузі, все від софта до обладнання; сервіси для об'єднання бізнесів при рішенні певних спільних задач; запровадження шерингової економіки (економічної моделі спільного споживання); пошук фінансування (фандрейзинг); послуги релокації бізнесу: релокація «під ключ»: пошук місця, відкриття ТОВ/ФОП, допомога з переїздом, підбір потрібного персоналу, розселення тощо; допомога на місці для

компанії, яка переїхала (консультації, підтримка на декілька місяців, з метою адаптації на новому місці);

7. Навчання, освіта/EDUCATION (сервіси, які допомагають швидко змінити освіту; онлайн школи/онлайн платформи для шкіл: нестача вчителів і шкіл будуть формувати потребу онлайн класу, крім того, значна кількість учнів, що перебувають за межами країни, також бажають отримати українську шкільну освіту; курси з навичок первинної медичної допомоги, дій в непередбачуваних обставинах, екстремальне виживання тощо; курси боїв, самозахисту; онлайн/офлайн курси для освоєння мов для осіб, які виїхали закордон);

8. Швидкість отримання інформації/QUICK ACCESS (розробка та впровадження вузьких спеціалізованих сервісів для допомоги орієнтації на місцевості, пошуку певного продукту (паливо, препарат з аптеки, вода, бомбосховища тощо); сервіси зі швидким реагуванням («швидка» в мобільному телефоні);

9. Безпека/SAFETY (забезпечення безпеки як в онлайн так і в офлайн форматі, реальна та діджитал: пошук загублених людей, возз'єднання сімей; захист даних, хмарні сервіси для зберігання даних, кібербезпека; мобільні/портативні засоби захисту).

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В умовах війни та невизначеності зовнішнього середовища бізнес стикається з численними викликами. Зміни в попиті, економічна нестабільність, труднощі з логістикою та інші аспекти мають значний вплив на діяльність та дохідність підприємств. Однак за час повномасштабного вторгнення підприємці знайшли шляхи адаптації та розвитку бізнесу. Кожна вітчизняна компанія отримала свій унікальний досвід адаптації власної стратегії та бізнес-моделі до нестабільних умов, розробила ефективні практики швидкого реагувати на ризики, відновлення та масштабування бізнесу, знайшла шляхи залучення фінансування, діджиталізації бізнесу.

Отже, війна принесла як негативні тенденції, так і стала суттєвим дієвим поштовхом до змін для суб'єктів господарювання, яким вдалося покращити ефективність власної діяльності.

Перспективами подальших досліджень є підходи до відновлення вітчизняного бізнесу після війни, що потребує врахування політичних, економічних, соціальних та інших факторів, визначення ключових напрямів та ресурсів. Основні кроки відновлення бізнесу включають оцінку збитків, віднову інфраструктури, відновлення й розвиток існуючих ринків, пошук нових ринків, фінансування та підтримку підприємств, створення сприятливого бізнес-середовища та інші.

Література

1. Адаптивні стратегії бізнесу в умовах військового стану. URL: <https://bilkigr.gov.ua/adaptyvni-strategiyi-biznesu-v-umovah-vijskovogo-stanu/>
2. Бізнесу потрібні можливості. Які виклики мають підприємці у 2023 році і що може зробити влада. *Твоє місто*. 25 жовтня 2023 р. URL: https://tvoemisto.tv/news/osnovni_vyklyky_biznesu_v_chas_viyny_2023_rik_156439.html
3. Гензель Ю. Розвиток під час війни: 5 головних проблем українського бізнесу. URL: <https://mind.ua/openmind/20260808-rozvitok-pid-chas-vijni-5-golovnih-problem-ukrayinskogo-biznesu>
4. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
6. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну – дослідження Громадянської мережі ОПОРА. URL: <https://www.opora.ua.org/viyana/kilkist-ukrayintsiv-ta-yikh-migratsiia-za-kordon-cherez-viinu-doslidzhennia-gromadianskoyi-merezhi-opora-24791>
7. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>

8. Корогод О. Врятувати українську землю. Як війна впливає на стан ґрунтів і що чекає на органічне виробництво. *Українська правда*. 11 травня 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/11/700021/>
9. Костьов'ят Г.І. Куриліна О.В., Гавриленко А.С. Шляхи відновлення національної економіки в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2022. № 4 (22). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1473/1471>
10. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>
11. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/kiev/>
12. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49>
13. Найкращі можливості та бізнес-ідеї. Поради для бізнесу в Україні від 5 великих інноваторів на 2023 рік. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/krashchi-biznes-ideji-ukrajinskim-pidpriyemcyam-na-2023-rik-vid-5-uspishnih-innovatoriv-ostanni-novini-50334538.html>
14. Національний інститут стратегічних досліджень. Офіційний сайт. URL: <https://niss.gov.ua/>
15. Оцінка втрат українського бізнесу через війну. URL: <https://ua-retail.com/2022/06/ocinka-vtrat-ukraïnskogo-biznesu-cherez-vijnu/>
16. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. Київ: Razumkov centre, 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf>
17. Проблеми та потреби МСБ майже через рік після початку війни. URL: <https://www.merezha.ua/reports/2023/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf>
18. 52 мільйони не буде: які прогнози щодо скорочення чисельності населення України. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/09/29/infografika/suspilstvo/52->

miljony-ne-bude-yaki-prohnozy-shhodo-skorochennya-chyselnosti-naselennya-ukrayiny

19. Сплодитель А., Голубцов О., Чумаченко С., Сорокіна Л. Вплив війни росії проти України на стан українських ґрунтів. Результати аналізу. Центр екологічних ініціатив «Екодія». URL: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/zabrudnennia-zemel-vid-rosii2.pdf>
20. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 року. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-at-war-results-of-the-january-2023-survey/>
21. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в серпні. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni>
22. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Звіт про реалізацію за 2022 рік. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector2025_zvit_2022.pdf?v=5
23. Україна: швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment – RDNA2). Лютий 2022 – лютий 2023. Світовий Банк, Уряд України, Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf>
24. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
25. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyuni-12154170.html>
26. Яценко Ю. Бізнес під час війни: як змінюються та відновлюються українські компанії. URL: <https://www.promodo.ua/blog/biznes-pid-chas-viyuni-yak-zminuyutsya-ta-vidnovlyuyutsya-ukrayinski-kompaniyi>

27. Kazak O., Sulyma M. Business transformation In Ukraine During The Year Of War. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 1(11). p.140-150. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023>
28. Kyiv School of Economics. Офіційний сайт. URL: <https://kse.ua/ua/kse-department/kse-institute/>

References

1. “Adaptive business strategies under martial law”, available at: <https://bilkigr.gov.ua/adaptyvni-strategiyi-biznesu-v-umovah-vijskovogo-stanu/> (Accessed 8 December 2023).
2. Tvoje misto (2023), “Business needs opportunities. What challenges do entrepreneurs face in 2023 and what can the government do?”, available at: <https://tvoemisto.tv/news/osnovni-vyklyky-biznesu-v-chas-viyny-2023-rik-156439.html> (Accessed 8 December 2023).
3. Henzel', Yu. (2023), “Development during the war: 5 main problems of Ukrainian business”, available at: <https://mind.ua/openmind/20260808-rozvitok-pid-chas-vijni-5-golovnih-problem-ukrayinskogo-biznesu> (Accessed 8 December 2023).
4. State Statistics Service of Ukraine, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 8 December 2023).
5. Dykan', V. and Frolova, N. (2022), “Directions and instruments of state support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine in wartime”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 38, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>, available at: (Accessed 8 December 2023).
6. “The number of Ukrainians and their migration abroad due to the war – a study by the Civil Network OPORA”, available at: <https://www.oporaua.org/viyna/kilkist-ukrayintsiv-ta-yikh-migratsiia-za-kordon-cherez-viinu-doslidzhennia-gromadianskoyi-merezhi-opora-24791> (Accessed 8 December 2023).
7. Koval'chuk, N., Kaluhar', A. (2022), “Challenges for Ukrainian enterprises in the context of the war with russia”, *Ekonomika ta suspil'stvo*”, vol. 42, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>.

8. Korohod, O. (2023), “To save the Ukrainian land. How the war affects soil conditions and what awaits organic production”, *Ukrains'ka pravda*, available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/11/700021/> (Accessed 8 December 2023).
9. Kost'ov'iat, H.I., Kurylina, O.V. and Havrylenko, A.S. (2022), “ Ways to restore the national economy under martial law”, *Naukovi perspektyvy*, vol. 4 (22). available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1473/1471> (Accessed 8 December 2023).
10. Ministry of Economy of Ukraine, available at: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (Accessed 8 December 2023).
11. Ministry of Finance of Ukraine, available at: <https://minfin.com.ua/ua/currency/kiev/> (Accessed 8 December 2023).
12. Murovana, T. (2023), “Domestic entrepreneurship under martial law: main trends and methods of support”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 47, available at: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (Accessed 8 December 2023).
13. “The best opportunities and business ideas. Advice for business in Ukraine from 5 major innovators for 2023”, available at: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/krashchi-biznes-ideji-ukrajinskim-pidpriyemcyam-na-2023-rik-vid-5-uspishnih-innovatoriv-ostanni-novini-50334538.html> (Accessed 8 December 2023).
14. National Institute for Strategic Studies, available at: <https://niss.gov.ua/> (Accessed 8 December 2023).
15. “Assessment of losses of Ukrainian business due to the war”, available at: <https://ua-retail.com/2022/06/ocinka-vtrat-ukraïnskogo-biznesu-cherez-vijnu/> (Accessed 8 December 2023).
16. Pyschulina, O., and Markevych, K. (2022), “Labor market in times of war: main trends and directions of stabilization: policy brief”, *Razumkov centre*, available at: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (Accessed 8 December 2023).

17. “Problems and needs of SMEs almost a year after the outbreak of war”, available at: <https://www.merezha.ua/reports/2023/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf> (Accessed 8 December 2023).
18. “52 million will be gone: what are the forecasts for the population decline in Ukraine?” available at: <https://www.slovoidilo.ua/2023/09/29/infografika/suspilstvo/52-miljony-ne-bude-yaki-prohnozy-shhodo-skorochennya-chyselnosti-naselennya-ukrayiny> (Accessed 8 December 2023).
19. Splodytel', A., Holubtsov, O., Chumachenko, S. and Sorokina, L. “The impact of Russia's war against Ukraine on the state of Ukrainian soil. Results of the analysis. Center for Environmental Initiatives "Ecodia”, available at: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/zabrudnennia-zemel-vid-rosii2.pdf> (Accessed 8 December 2023).
20. “The state and needs of business in times of war: results of a survey in January 2023”, available at: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-at-war-results-of-the-january-2023-survey/> (Accessed 8 December 2023).
21. “The state and needs of business in times of war: results of a survey in August”, available at: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-serpni> (Accessed 8 December 2023).
22. “Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine until 2025. Implementation report for 2022”, available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finsector2025_zvit_2022.pdf?v=5 (Accessed 8 December 2023).
23. “Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA2). February 2022 - February 2023. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations”, available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf> (Accessed 8 December 2023).
24. Government Portal, available at: <https://www.kmu.gov.ua/> (Accessed 8 December 2023).
25. “Time for work: how Ukrainian business recovered and adapted during the year of

war”, available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html> (Accessed 8 December 2023).

26. Yatsenko, Yu. “Business during the war: how Ukrainian companies are changing and recovering”, available at: <https://www.promodo.ua/blog/biznes-pid-chas-viyni-yak-zminyuyutsya-ta-vidnovlyuyutsya-ukrayinski-kompaniyi> (Accessed 8 December 2023).
27. Kazak, O. and Sulyma, M. (2023), “Business transformation In Ukraine During The Year Of War”, *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. vol. 1(11), pp.140-150. available at: DOI: <http://doi.org/10.32750/2023> (Accessed 8 December 2023).
28. Kyiv School of Economics, available at: <https://kse.ua/ua/kse-department/kse-institute/> (Accessed 8 December 2023).