

*Scientific and Practical. Conference. Ostrog: National University «Ostrog Academy», pp. 238–240 Retrieved from: [https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8793/1/Tezy\\_fin\\_systema\\_2022.pdf#page=286](https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8793/1/Tezy_fin_systema_2022.pdf#page=286) [in Ukrainian].*

*Стаття надійшла до редакції 11.01.2024 р.*

УДК: 330.3:338.1

JEL Classification H56,M21

DOI 10.33111/EE.2024.52.SherginaL\_KanivetsT

**L. Shergina**

*Ph.D., Associate Professor,  
Associate Professor of Business  
Economics  
and Entrepreneurship Department  
Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman*

**Л. А. Шергіна**

*к.е.н., доцент кафедри бізнес-  
економіки та підприємництва,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана*

ORCID: 0000-0001-9031-0616

**T. Kanivets**

*Expert of the Department of  
Regional Policy of the Office of the  
President of Ukraine*

**Т. О. Канівець**

*фахівець Департаменту  
з питань регіональної політики  
Офісу Президента України*

ORCID: 0009-0007-0459-5864

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

АНОТАЦІЯ. Статтю присвячено аналізу поточного стану українських підприємств і визначенню можливих перспектив розвитку в умовах воєнного стану. У статті досліджено вплив війни на економічну ситуацію країни і бізнес-середовище. Висвітлено потенційні ризики і виклики, які можуть виникати у вітчизняних підприємств у надзвичайних умовах, а також проаналізовано основні проблеми і труднощі, з якими стикається український бізнес сьогодні. У статті розглянуто основні підходи, що можуть бути використані підприємствами для адаптації до нових умов функціонування, зокрема, диверсифікацію виробництва, переорієнтування на альтернативні перспективні напрями діяльності, участь у державно-приватному партнерстві, підвищення конкурентоспроможності, освоєння нових ринків збуту, зміна логістичних підходів та ін. Дослідження проведено для окреслення ключових можливостей, які можуть бути використані вітчизняними підприємствами для роботи в умовах кризових ситуацій, і навіть під час російсько-української війни.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: українські підприємства, бізнес, перспективи, розвиток, воєнний стан, війна.

## THE PROSPECTS OF UKRAINIAN ENTERPRISES DEVELOPMENT UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

ANNOTATION. This article is dedicated to analyzing the current state of Ukrainian enterprises and determining possible development prospects in the conditions of war. It explores the impact of war on the country's economic situation and business environment. The main potential risks and challenges that domestic enterprises may face in extraordinary conditions are highlighted, along with the primary problems and difficulties that Ukrainian businesses face today, including logistical barriers, decreased consumer activity, lack of funds, production challenges, labor shortages, deterioration of the country's investment climate, threats of missile attacks, and more. Additionally, the article discusses the main approaches that enterprises can use to adapt to new operating conditions, including diversification of production, reorientation towards alternative promising areas of activity, participation in public-private partnerships, increasing competitiveness, exploring new markets, changing logistical approaches, and others.

The research aims to outline key opportunities that domestic enterprises can utilize to operate in crisis situations, including during the Russian-Ukrainian war, and to facilitate the development of survival and growth strategies. The article offers specific recommendations for Ukrainian enterprises to adapt to the complex conditions of wartime through real case studies.

Furthermore, the article presents expert opinions and the results of business surveys regarding the main problems faced by Ukrainian enterprises in the market. Emphasis is placed on the importance of cooperation between the state and businesses, the search for optimal solutions, and the creation of favorable conditions for economic growth. Additionally, there is a suggestion for the need to change approaches to enterprise management considering the new realities of the economic situation. Moreover, the article underscores the importance of supporting small and medium enterprises, which form the backbone of the Ukrainian economy, in their adaptation to complex conditions and ensuring their sustainable development.

KEY WORDS: Ukrainian enterprises, business, prospects, development, martial law, war.

**Вступ.** Українські підприємства, які постраждали внаслідок розв'язання російською федерацією широкомасштабної війни стикнулись із безпрецедентними економічними викликами і постійною турбулентністю. Нині вони перебувають у пошуку оптимальних шляхів забезпечення не лише збереження функціонування, а й стабільного розвитку бізнесу.

Умови воєнного стану, які є винятковими для будь-якої країни, створюють нові ризики та виклики для українських підприємств. Ця ситуація вимагає глибокого аналізу та оцінки, оскільки виклики, пов'язані з воєнним станом, варіюються від негативних впливів на інфраструктуру та безпеку до перешкод у веденні бізнесу та доступу до ресурсів. У таких умовах відбувається переосмислення та адаптація стратегій управління, що може привести до зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках у майбутньому.

Значна частина українських підприємств стикаються з ризиками, що їхні основні засоби можуть зазнати руйнувань у результаті ведення бойових дій. Через дії ворога такий ризик існує не лише для фронтоних регіонів, а й тилових також — внаслідок масованих ракетних атак. Крім того, зниження платоспроможності населення, брак власних оборотних коштів, відсутність інвестиційної привабливості, інфляція, нестача робочої сили через еміграцію чи мобілізацію — ключові проблеми, на які сьогодні наражаються українські підприємства.

Незважаючи на всі проблеми та труднощі, наша економіка функціонує, а підприємства продовжують працювати. Відомо, що існують підприємства, які шукають можливості до зростання та розвитку. За результатами останнього опитування Американської торговельної палати в Україні станом на лютий 2024 р., 86 % українських компаній повністю функціонують після двох років повномасштабної війни росії в Україні [4].

Розв'язана росією війна на території України зумовлює необхідність підприємств не лише до адаптації турбулентного вітчизняного бізнес-середовища, а й змушує активізувати розробку стратегій розвитку вже зараз [8].

Тема перспектив розвитку українських підприємств в умовах воєнного стану є актуальною, оскільки таке дослідження дозволить зрозуміти дії вітчизняних підприємств і навіть укласти дорожню карту їх розвитку. У цьому дослідженні спробуємо проаналізувати виклики, які стоять перед підприємствами. Також розглянемо перспективні напрями діяльності підприємств у сучасних реаліях України. Наші дослідження стануть базовими для подальших напрацювань наукової та практичної спільноти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні праці зосереджені на вивченні впливу війни на підприємства та їхню конкурентоспроможність, а також на пошуку шляхів гарантування стійкого розвитку підприємств в умовах нестабільності та небезпеки.

Дослідження економіки, яка перебуває в умовах воєнного стану, в Україні виконані такими науковцями, як Іванов В. П., Гонтарева І. В., Євтушенко В. А., Михайленко Д. Г. та іншими. Вони вивчають ефективність управління підприємствами в умовах воєнного стану, а також аналізують вплив конфлікту на економіку підприємств та розглядають їхні перспективи розвитку у воєнний та післявоєнний періоди [16, 17].

Окрема увага приділена вивченню можливостей розвитку українських підприємств в кризових умовах. Наприклад, праці Бугайчук В. В., Скопенко Н. С., Козлової І. М., Великої О. Ю., розглядають стратегії адаптації та розвитку бізнесу в умовах небезпеки та обмежень, що накладені воєнним станом. Науковці

аналізують можливості для диверсифікації продукції, пошук нових ринків збуту та зміцнення внутрішнього ринку [5, 10, 18].

Науковці Кліффорд Тіс та Крістофер Баум досліджують вплив війн на можливість економічного зростання країни та їхніх підприємств. Вони стверджують, що війна негативно впливає на бізнес-процеси. Окрім очевидних втрат у людських життях і фізичному та людському капіталі, що не враховуються у національному доході, війна також призводить до зниження ВВП на душу населення. Країни, що переживають війну, отримують збитки як у виробництві, так і споживанні через зменшення продуктивності праці та загальної продуктивності факторів виробництва [15].

Крім того, державні інституції, бізнесові, наукові і громадські організації, як українські, так і міжнародні, регулярно проводять опитування підприємців про стан справ в їхньому бізнесі, економіці та державі в цілому. Дослідження проводяться, щоб з'ясувати, з якими труднощами стикаються підприємства в умовах воєнного стану і які стратегії адаптації, відновлення і розвитку бачать [2, 3, 4, 7, 9].

Хоча ці дослідження принесли значний внесок у розуміння проблем економічного розвитку в умовах воєнного стану, вони залишаються лише початковими кроками у вирішенні цієї складної проблеми. Для досягнення успіху необхідно продовжувати дослідження в цьому напрямі і розробляти більш ефективні стратегії управління економікою в умовах непередбачуваності.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз основних викликів, з якими зіткнулись українські підприємства під час війни з росією та визначення основних можливостей, стратегій розвитку та ймовірних перспективних напрямків діяльності в надзвичайних умовах воєнного стану.

**Результати.** Війна спричинила появу надзвичайно непростих і турбулентних умов, в яких доводиться функціонувати підприємствам України.

За даними Світового банку, станом на січень 2024 р. внаслідок російської агресії близько 20 % представників українського бізнесу стикнулися з руйнуваннями, а 70 % — втратили доходи. У середньому дохід підприємств впав вдвічі у зіставленні з 2021 р. Найбільше постраждали східні регіони, де дохід впав втричі, меншою мірою постраждав південь країни — падіння в середньому фіксують на рівні 60 %, у західних областях цей показник становить приблизно 40 %. Найбільш постраждалими від воєнних дій галузями є металургія, яка втратила більш ніж 60 % капіталізації й енергетика, яка, за останніми оцінками Світового банку, зазнала збитків близько 12 млрд дол. [2].

Українські підприємства стикаються з викликами, які умовно поділяються на безпекові та економічні.

До безпекових викликів в Україні сьогодні ми відносимо:

– ризики руйнувань матеріальних активів підприємств у результаті ведення бойових дій, масованих ракетних і атак дронів;

– пошкодження об'єктів критичної інфраструктури, у результаті яких через дефіцит в енергосистемі обмежується доступ до електроенергії підприємствам і населенню;

– проблеми з водо- і тепlopостачанням, мобільним та інтернет-зв'язком у прифронтових регіонах;

– кібератаки і загроза інформаційній безпеці; воєнний стан може призвести до збільшення кібератак та інших форм кіберзагроз, спрямованих як на державні інституції, так і приватні підприємства; Втрати даних, порушення роботи інформаційних систем та ін. кіберінциденти можуть значно ускладнити функціонування бізнесу і загрозувати його безпеці.

Безпекові ризики прямо впливають на продуктивність праці підприємств, зокрема, частота повітряних тривог і реальних загроз обстрілу. Під час тривалих повітряних тривог у підприємств виникають простоя, від чого страждає виробнича складова, не кажучи вже про ризик руйнувань матеріальних активів і, найголовніше, можлива загроза життю працівників.

Економічні проблеми, які виникають у вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану, є чисельними та не менш загрозливими для них. Окремі аспекти функціонування бізнесу стають особливо суттєвими під впливом наслідків російсько-української війни [3].

До найбільш поширених економічних проблем, з якими стикаються підприємства в умовах воєнного стану віднесемо (рис. 1).

1. *Логістичні перешкоди.* Воєнний стан, а точніше розв'язана росією війна, призвели до змін у логістичних ланцюгах постачання, зокрема, через обмеження руху транспорту, перекриття шляхів сполучення, збільшення транспортних витрат через ризики безпеки. Блокада Чорного моря та відсутність авіап перевезень — має визначальний вплив на логістичну складову більшості підприємств України. Вона призвела до зміни логістики та збільшення витрат компаній на транспортування комплектуючих та сировини в Україну і відповідно на експортну складову поставок вітчизняних товарів за кордон також [17].

2. *Зниження економічної і споживчої активності.* Значною проблемою для підприємців сьогодні є зниження попиту на їхню продукцію. Причинами є зменшення платоспроможності населення через зниження доходів. Крім того, окремі групи товарів просто втрачають свою актуальність в умовах воєнного стану. В умовах війни пріоритетне місце займають товари першої необхідності. Тому надзвичайно важливо адаптувати маркетингові стратегії до реальних поточних можливостей покупців [7].

3. *Дефіцит робочої сили.* Відсутність кваліфікованого персоналу має визначальний вплив на діяльність підприємств. Можливість цифровізації бізнес-процесів і наявність дистанційної роботи може допомогти деяким компаніям, але в цілому не вирішує дану проблему. Основними причинами є міграція працівників за кордон і мобілізація до Збройних Сил України. Останнє може бути частково вирішено через можливість бронювання критично важливих працівників.

4. *Відсутність власного капіталу.* У воєнний період відсутність власного капіталу і скорочення оборотних коштів можуть стати проблемою для підприємств. Це може бути викликано зменшенням попиту на продукцію, затримками у поставках, збільшенням витрат на безпеку, скороченням доступу до фінансових ресурсів та втратами через військові дії. Такі обставини можуть ускладнити фінансову ситуацію підприємств і вимагати стратегічного планування для подальшого успіху.

5. *Виробничі виклики.* Виробництво може постраждати через руйнування виробничих об'єктів, дефіцит кадрів, відсутність сировини та матеріалів, що в свою чергу може призвести до його припинення або обмеження, що додатково ускладнює ситуацію для підприємств. Такі виробничі виклики вимагають від підприємств не лише фінансової, а й організаційної та стратегічної готовності до непередбачених обставин, а також швидкого прийняття ефективних заходів для забезпечення неперервності виробничих процесів і виживання на ринку.

6. *Погіршення інвестиційного клімату.* Війна породжує невизначеність та значні ризики, що відлякують потенційних інвесторів. Невизначеність щодо тривалості і результатів війни ускладнює прогнозування ринкових умов та можливостей для бізнесу. Відомо, що такі часи часто супроводжуються великими економічними труднощами, валютними коливаннями та змінами в законодавстві, що ще більше збільшує ризики для інвесторів [14].



Рис. 1. Перелік основних проблем бізнесу за результатами опитування 2023 р. [3]

Звісно, першочерговим завданням для усіх українських підприємств є їхнє збереження і функціонування під час війни. Однак існує твердження, що «криза це і час можливостей». Турбулентний стан економіки породжує нові підприємства, нові напрями розвитку, нові історії успіху.

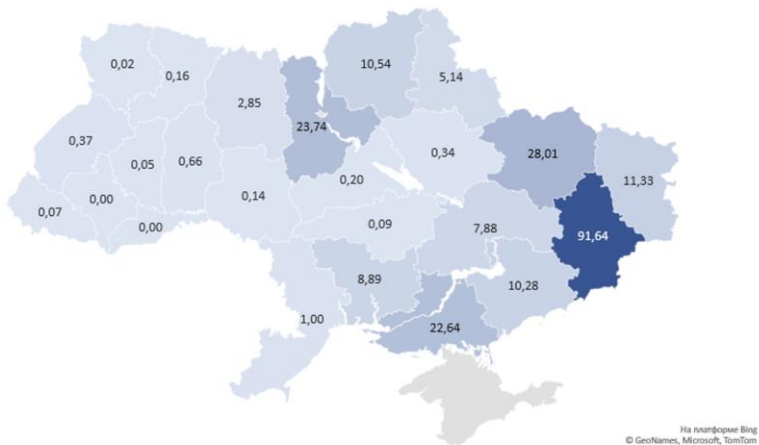
До найбільш перспективних напрямів діяльності у воєнних реаліях можна віднести такі.

1. Диверсифікація діяльності підприємств, спрямована на виробництво продукції воєнного призначення. Держава, а отже й українські підприємства, перебуває в небезпеці і під ризиком окупації ворога, допоки триває війна. Якщо сфера діяльності підприємства дозволяє переорієнтуватись на виробництво товарів чи надання послуг, що посилять обороноздатність країни, то це рішення може допомогти підприємству отримати можливість розвитку завдяки отримання попиту з боку держави, військовослужбовців та населення. Отримання державних контрактів на відповідне виробництво чи надання послуг, а також запит на певну продукцію подвійного призначення може бути ефективним рішенням для компаній. Зміна бізнес-моделей підприємств, а саме — перепрофілювання їхнього виробництва для забезпечення ЗСУ стає дедалі більш розповсюдженим явищем в Україні. Для прикладу українські компанії легкої промисловості замість одягу для цивільних шують одяг, термобілизну і взуття військового призначення. Металургійні підприємства створюють бліндажі, будівельні компанії будують фортифікаційні споруди, а транспортні компанії, які у мирний час здійснюють пасажирські перевезення для туристів, надають логістичні послуги для ЗСУ. Значна кількість IT-фахівців перепрофілювали власні компанії на виготовлення дронів і створення програмного забезпечення для них, зокрема, стартап Finmap, який спеціалізується на фінансовому сервісі для малого і середнього бізнесу, переорієнтувались на виробництво дронів «Buntar Aerospace» [10]. Окремо хотілося б зупинитись на перспективі виробництва дронів. За інформацією Міністерства цифрової трансформації, за 1,5 року ухвалено близько 20 законів і нормативно-правових актів, які пришвидшують розвиток ринку БпЛА в Україні. Це дозволило збільшити виробництво БпЛА у сто разів [19]. Завдяки ухваленим змінам до законодавства було спрощено допуск БпЛА до експлуатації, знято зайві обтяження, такі як експортний контроль, і скасовано потребу у додатковому дозволі від СБУ. Крім того, підвищили маржинальність з 1 до 25 %, виключили оподаткування ПДВ і ввізне мито на комплектуючі для БпЛА. Як результат, якість і кількість БпЛА, що отримують державні контракти, зросли: якщо у 2022 р.

держава мала лише 7 зразків, то на сьогодні їх кількість зросла до 67 [19].

2. Участь у проєктах відновлення і відбудови країни. Після витрат на оборону та військово-промисловий комплекс другим за обсягом фінансування напрямом, за умови підтримки з боку наших американських та європейських партнерів, може бути будівництво, а саме — відновлення зруйнованої чи пошкодженої росією інфраструктури: житла, закладів медичних, освіти, об'єктів транспортної та критичної інфраструктури, культурних закладів, промисловості, агросектору тощо [1].

Наприклад, за попередніми даними Київської школи економіки, загальна кількість зруйнованих або пошкоджених об'єктів тільки житлового фонду станом на кінець 2023 р. становила близько 250 тис. будівель, з яких 222,6 тис. — приватних будинків; 27 тис. — багатоквартирних будинків; 0,53 тис. — гуртожитків (рис. 2) [6].



Джерело: Київська школа економіки

Рис. 2. Регіональний розподіл кількості зруйнованих або пошкоджених об'єктів житлового фонду, тис. од. [6]

Незважаючи на те що відновлення значної частини кількості об'єктів здійснюватиметься швидше за все у післявоєнний період, окремі об'єкти повинні відновлюватись оперативним чином, де цьому дозволяє безпекова ситуація. Цей напрям надзвичайно важливий для держави й є перспективним напрямом для вітчизняних підприємств, зокрема їх участь можлива через програму «Свідновлення» [20].



3. Імпортозаміщення товарів. Через ускладнення логістики окремі товари не постачаються або постачаються в обмеженій кількості. Це вікно можливостей для українського бізнесу і заради можливості розвитку через диверсифікацію виробництва. Українські підприємства, у зв'язку з обмеженою логістикою і високою вартістю імпортних товарів можуть постачати на українські ринки дешевшу та дефіцитну продукцію.

4. Розвиток зеленої енергетики. У зв'язку з масштабними руйнуваннями енергогенеруючих і розподільчих об'єктів після масованих ракетних ударів одним із найбільш перспективних напрямів діяльності є інвестування у відновлювані джерела енергії, зокрема, об'єкти сонячної та вітрової енергетики. Крім того, розвиток зеленої енергетики сприяє зменшенню залежності від вугілля, нафти та інших нестабільних джерел енергії, що допомагає знижувати економічні та політичні ризики.

5. Приватне партнерство. Від початку війни підприємці в Україні підтримують один одного, надаючи корисні контакти та поради. Під час руйнування логістичних ланцюгів і нестачі сировини навіть колишні конкуренти укладають угоди про співпрацю. Ця співпраця допомагає бізнесменам захистити свої підприємства та підсилити один одного [11].

6. Державно-приватне партнерство. Надзвичайно важливо в умовах воєнного стану, щоб державні інституції тісно працювали з бізнесом, спільно реалізуючи ті чи інші проекти. Державі зі свого боку слід надавати підтримку вітчизняним підприємствам у вигляді дешевих кредитів, непідвищення податків і зборів (а у фронтних регіонах їх призупинення), недопущення створення необґрунтованих перешкод діяльності з боку контролюючих органів, забезпечення механізму бронювання критично важливого персоналу, забезпечення гідних умов для релокації з прифронтових регіонів, розв'язання ключових проблем бізнесу.

Вітчизняним підприємствам зі своєї сторони потрібно якісно сплачувати податки та збори, які критично важливі для функціонування держави за умови значного дефіциту бюджету, адже це слугуватиме створенню можливостей для подальшого фінансування ЗСУ і підтримувати контакт з державою і навіть з конкурентами.

Дієвим інструментом такої взаємодії функціонує майданчик «Зроблено в Україні», започаткований у 2024 р. Підприємства, маркуючи товари позначкою «Зроблено в Україні», звертають увагу населення на необхідність підтримки вітчизняного виробника. Це чудовий приклад медіакампанії, від якої повинні виграти всі: і держава, збільшуючи надходження до бюджету, і україн-

ські підприємства, підвищуючи продаж і прибуток, і населення, яке може і хоче підтримувати українських підприємців, купуючи товари і послуги, розуміючи, що це допоможе їм, і державі в складних умовах воєнного стану [12].

Усі українці щодня купують ті чи ті товари, навіть під час війни. Проте кожна витрачена гривня може мати ще більший вплив, оскільки при покупці українських товарів у середньому до 40 % вартості повертається до державного бюджету, що створює додаткові можливості для підтримки наших міст, наших громадян і тих, хто гарантує безпеку нашій країні щодня на лінії фронту. Порівняння життєвих циклів товарів, вироблених товарів в Україні та за кордоном відображено, на рис. 3 [13].



Рис. 3. Життєвий цикл товарів, вироблених в Україні і за кордоном [13]

**Висновки.** Розуміння основних проблем, з якими стикаються українські підприємства в умовах воєнного стану, є критичним для розробки стратегій виживання та розвитку в цих умовах як для бізнесу, так і для держави та економіки в цілому. Кожне підприємство зобов'язано усвідомлювати всі потенційні ризики, з якими воно може стикнутися в умовах воєнного стану, для ефективного реагування на нові безпекові й економічні виклики та управління ризиками.

Незважаючи на труднощі, українські підприємства мають перспективи розвитку. Важливою складовою успішної стратегії розвитку в умовах війни є тісна співпраця між державою, бізнесом і громадськістю. Спільні зусилля забезпечать ефективність заходів і допоможуть створити стійкі умови для функціонування підприємств у період війни.

Якщо додана вартість товарів створюватиметься за рахунок вітчизняного виробництва в межах України, це стане поштовхом

для розвитку економіки. Крім того, в умовах воєнного стану держава та її населення зобов'язані підтримати вітчизняного виробника. Держава — шляхом державно-приватного партнерства, сприянню отриманню грантів на розвиток, дешевих кредитів, мінімізації перевірок, страхування бізнесу тощо, населення — шляхом придбання товарів українського виробництва.

Українським підприємствам потрібно адаптувати свою бізнес-модель до нових реалій воєнного стану. Сьогодні існують сотні зразкових прикладів, які показують як український бізнес зміг адаптуватись до реалій воєнного стану, переформатовуючи діяльність на виготовлення товарів для забезпечення потреб ЗСУ. Йдеться не лише про створення нових підприємств, а й про диверсифікацію виробництва існуючих компаній. Сьогодні для підприємств, які прагнуть розвиватись в умовах воєнного стану, — це чудова нагода не лише наблизити українську перемогу, а й зайняти нішу в новому бізнесі, що користуватиметься високим попитом.

Відновлення пошкоджених об'єктів в умовах воєнного стану — це ще один перспективний напрям розвитку для бізнесу в умовах воєнного стану. Така співпраця може призвести до ефективного використання ресурсів та прискорити відновлення як пошкоджених матеріальних активів країни, так і економічного та фінансового стану вітчизняних підприємств. Фінансування процесу відновлення не лише сприяє відбудові регіонів, а також сприяє створенню нових робочих місць, розвитку підприємництва і підвищенню якості життя населення. Це — інвестиція у майбутнє України.

### **Література**

1. Стан і потреби бізнесу в умовах війни. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-doslidzenna-v-cervni-2023-roku> (дата звернення 27.04.2024)
2. Ukraine: Firms Through the War. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099121623102526502/p177312004f79e06e0b22405be65b5db5b9> (дата звернення 27.04.2024)
3. Дослідження стану бізнесу в Україні (червень 2023 р.). URL: <https://cid.center/state-and-needs-of-business-in-war-conditions-research/> (дата звернення 27.04.2024)
4. Опитування Американської торгівельної палати в Україні. URL: <https://chamber.ua/ua/news/86-kompaniy-povnistiu-funktsionuiut-pislia-dvokh-rokiv-povnomasshtabnoi-viyny-rosii-v-ukraini-rezultaty-ostannoho-opytuvannia-amerykanskoj-torhovelnoi-palaty-v-ukraini/> (дата звернення 27.04.2024)

5. Бугайчук В. В. (2023) Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. URL: [https://www.researchgate.net/publication/376301034\\_FORMUVANNA\\_STRATEGII\\_ROZVITKU\\_PIDPRIEMSTV\\_A\\_V\\_UMOVAN\\_VIJNI](https://www.researchgate.net/publication/376301034_FORMUVANNA_STRATEGII_ROZVITKU_PIDPRIEMSTV_A_V_UMOVAN_VIJNI)
6. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Київська школа економіки. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf)
7. Самойлюк М. (2024) Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
8. N. Gregory Mankiw «Principles of Economics». [Електронне видання]. С. 707. URL: <http://repo.darmajaya.ac.id/5062/1/Principles%20Of%20Economics%20by%20N.%20Gregory%20Mankiw%20%28z-lib.org%29.pdf>
9. «Барометр бізнесу» від торгово-промислової палати. URL: <https://ucci.org.ua/advocacy/zvit-barometr-biznesu-za-sichen-2024> (дата звернення 27.04.2024)
10. Скопенко Н. С. (2024) Інструменти та стратегії розвитку українських підприємств в умовах викликів війни. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3261/3297>
11. Андрухів В. (2023) Як український бізнес готується до відновлення після війни. URL: [https://mind.ua/openmind/20255407\\_yak\\_ukrayinskij\\_biznes\\_gotuetsya\\_do\\_vidnovlennya\\_pislya\\_vijni](https://mind.ua/openmind/20255407_yak_ukrayinskij_biznes_gotuetsya_do_vidnovlennya_pislya_vijni)
12. Старт нової економічної платформи «Зроблено в Україні». Сайт «Економічна правда». URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/02/26/710414/> (дата звернення 27.04.2024)
13. Платформа «Зроблено в Україні». URL: <https://madeinukraine.gov.ua/#about> (дата звернення 27.04.2024)
14. Ukraine's wartime economy is performing surprisingly well. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-wartime-economy-is-performing-surprisingly-well/> (дата звернення 27.04.2024)
15. Clifford F. Thies, Christopher F. Baum The Effect of War on Economic Growth. URL: <https://www.cato.org/cato-journal/winter-2020/effect-war-economic-growth> (дата звернення 27.04.2024)
16. Іванов С. В. (2019) Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. URL: <https://er.dduvs.in.ua/xmlui/handle/123456789/6678>
17. Гонтарева І. В. (2023) Особливості розвитку підприємництва в умовах військових дій та повоєнного відновлення України. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-03-04>
18. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. (2023) Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29829/>
19. За рік виробництво дронів в Україні зросло у 100 разів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3822845-za-rik-virobnictvo->

droniv-v-ukraini-zroslo-u-100-raziv-mincifri.html (дата звернення 27.04.2024)

20. «Відновлення: як бізнесу підключитися до програми?». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yevidnovlennia-iaak-biznesu-pidkliuchytysia-do-prohramy> (дата звернення 27.04.2024)

## References

1. «Stan ta potreby biznesu v umovakh viyny». URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-doslidzenna-v-cervni-2023-roku> (Data zvernennya 27.04.2024) [in Ukrainian].

2. Ukraine: Firms Through the War. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/document/details/documentdetail/099121623102526502/p177312004f79e06e0b22405be65b5db5b9> (Data zvernennya 27.04.2024)

3. Doslidzhennya stanu biznesu v Ukraini (cherven' 2023 r.). URL: <https://cid.center/state-and-needs-of-business-in-war-conditions-research/> (Data zvernennya 27.04.2024) [in Ukrainian].

4. Opytuvannya Amerykans'koyi torhivel'noyi palaty v Ukraini. URL: <https://chamber.ua/ua/news/86-kompaniy-povnistiu-funktsionuiut-pislia-dvokh-rokiv-povnomasshtabnoi-viyny-rosii-v-ukraini-rezultaty-ostannoho-opytuvannia-amerykanskoj-torhovel'noyi-palaty-v-ukraini/> (Data zvernennya 27.04.2024) [in Ukrainian].

5. Buhaychuk V. V. (2023) Formuvannya stratehiyi rozvytku pidpryemstva v umovakh viyny. URL: [https://www.researchgate.net/publication/376301034\\_FORMUVANNA\\_STRATEGII\\_ROZVITKU\\_PIDPRIEMSTVA\\_V\\_UMOVAH\\_VIJNI](https://www.researchgate.net/publication/376301034_FORMUVANNA_STRATEGII_ROZVITKU_PIDPRIEMSTVA_V_UMOVAH_VIJNI) [in Ukrainian].

6. Zvit pro pryami zbytky infrastruktury vid ruinuvan' vnaslidok viys'kovoyi ahresiyi Rosiyi proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku. Kyivs'ka shkola ekonomiky. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) [in Ukrainian].

7. Samoylyuk M. (2024) Trekker ekonomiky Ukrainy pid chas viyny. Tsentri ekonomichnoyi stratehiyi. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> [in Ukrainian].

8. N. Gregory Mankiw «Principles of Economics». [Elektronne vydannya]. С. 707. URL: <http://repo.darmajaya.ac.id/5062/1/Principles%20Of%20Economics%20by%20N.%20Gregory%20Mankiw%20%28z-lib.org%29.pdf>

9. «Barometr biznesu» vid torhovo-promyslovoji palaty. URL: <https://ucci.org.ua/advocacy/zvit-barometr-biznesu-za-sichen-2024> (Data zvernennya 27.04.2024) [in Ukrainian].

10. Skopenko N. S. (2024) Instrumenty ta stratehiyi rozvytku ukraïns'kykh pidpryemstv v umovakh vyklykiv viyny. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3261/3297> [in Ukrainian].

11. Andrukhiv V. (2023) Yak ukrayins'kyi biznes hotuyet'sya do vidnovlennya pislya viyny. URL: <https://mind.ua/openmind/20255407> yak ukrayinskij biznes gotuetsya do vidnovlennya pislya vijni [in Ukrainian].

12. Start novoyi ekonomichnoyi platformy «Zrobleno v Ukrayini». Sayt «Ekonomichna pravda». URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/02/26/710414/> (Data zvernennya 27.04.2024) [in Ukrainian].

13. Platforma «Zrobleno v Ukrayini». URL: <https://madeinukraine.gov.ua/#about> (Data zvernennya 27.04.2024) [in Ukrainian].

14. Ukraine's wartime economy is performing surprisingly well. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-wartime-economy-is-performing-surprisingly-well/> (Data zvernennya 27.04.2024)

15. Clifford F. Thies, Christopher F. Baum The Effect of War on Economic Growth. URL: <https://www.cato.org/cato-journal/winter-2020/effect-war-economic-growth> (Data zvernennya 27.04.2024)

16. Ivanov S. V. (2019) Ekonomichne vidnovlennya i rozvytok krain pislya zbroynykh konfliktiv ta voyen: nevtracheni mozhlivosti dlya Ukrayiny. URL: <https://er.dduvs.in.ua/xmlui/handle/123456789/6678> [in Ukrainian].

17. Gontareva I. V. (2023) Osoblyvosti rozvytku pidpryyemnytstva v umovakh viys'kovykh diyi ta povoyennoho vidnovlennya Ukrayiny. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-03-04> [in Ukrainian].

18. Kozlova I. M., Velyka O. Yu., Kozlov N. V. (2023) Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku pidpryyemstv v umovakh voyennoho stanu. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29829/> [in Ukrainian].

19. Za rik vyrobnytstvo droniv v Ukrayini zroslo u 100 raziv. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3822845-za-rik-virobnictvo-droniv-v-ukraini-zroslo-u-100-raziv-mincifri.html> (Data zvernennya 27.04.2024) [in Ukrainian].

20. YeVidnovlennya: yak biznesu pidklyuchytysya do prohramy?». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yevidnovlennia-iak-biznesu-pidkliuchytysia-do-prohramy> (Data zvernennya 27.04.2024) [in Ukrainian].

*Стаття надійшла до редакції 28.03.2024 р.*