

УДК 334.012.63:338.245.4

Воробйов Віктор Васильович

*доктор технічних наук, професор,
професор кафедри машинобудування*

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Vorobyov Viktor

Doctor of Technical Sciences, Professor,

Professor at the Department of Mechanical Engineering

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

ORCID: 0000-0002-3446-4714

Воробйова Лариса Дмитрівна

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри машинобудування*

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Vorobyova Larysa

PhD, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Mechanical Engineering

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

ORCID: 0000-0001-5333-6091

**ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ
УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

**PECULIARITIES OF THE WORK OF SMALL AND MEDIUM-SIZED
BUSINESSES IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR**

Анотація. Вступ. Війна корінним чином змінила стабільний виробничий процес наших підприємств. Постійні повітряні атаки

ворожих безпілотників та ракет, відключення електропостачання, нестабільний зв'язок – все це вимагає змін в організації та управлінні підприємств малого і середнього бізнесу.

Мета. Метою дослідження є визначення нових і нестандартних заходів, які дають можливість більшості малих і середніх підприємств не тільки зберегти, а й здійснювати подальший розвиток свого бізнесу.

Матеріали і методи. Дослідження здійснювалось із застосуванням як загальнонаукових, так і спеціальних методів наукового пізнання: описово-аналітичний, аналізу і синтезу, методи кількісних та якісних порівнянь. Базою для статті стали періодичні наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, матеріали й аналітичні звіти міжнародних організацій, міжнародних консалтингових компаній та аналітичних центрів.

Необхідно зазначити, що в умовах війни значення малого бізнесу для розвитку економіки країни суттєво зростає. За рахунок мобільності, гнучкості, інноваційного підходу такі підприємства здатні швидко пристосуватися до змін споживчого попиту, знаходити свою ринкову нішу, оперативно здійснювати виробництво нової продукції малими партіями. Особливо необхідно зазначити, що робота даних підприємств не потребує концентрації великої кількості людей та обладнання в одному місці, що дуже важливо в умовах постійної ракетної небезпеки нашої країни.

Результати. У теперішній час є суттєвим і важливим знайти шляхи для збереження та розвитку малого і середнього бізнесу в умовах військової агресії. Проведені дослідження і аналіз літератури дають можливість стверджувати, що основними заходами удосконалення структури та роботи малих і середніх підприємств є оптимізація витрат; підготовка декількох планів дії підприємства; відмова від

другорядних витрат; застосування цифрових технологій; створення оперативного штабу керування компанією; збереження колективу.

Перспективи. Водночас, на нашу думку, перелік цих заходів не є вичерпним, оскільки у межах даного дослідження ми не можемо виокремити безліч суб'єктивних показників, котрі є характерними і мають значний вплив для того чи іншого регіону країни. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень.

Ключові слова: *агресія, бізнес, війна, витрати, керівництво, персонал, підприємство, економіка, Україна, фінанси.*

Summary. *Introduction. War changed the stable productive process of our enterprises radically. Permanent air-strikes of hostile безпілотників and rockets, disconnecting of power supply, unstable connection is all requires changes in organization and management of enterprises of small and midsize businesses.*

Purpose. A research aim are determinations of new and non-standard events, that give an opportunity to most small and middle enterprises not only to save but also carry out further development of the business.

Materials and methods. Research came true with application of both scientific and special methods of scientific cognition: descriptive-analytical, to the analysis and synthesis, methods of quantitative and quality comparisons. The periodic scientific publications of home and foreign scientists-economists, materials and analyst reports of international organizations, international consulting companies and analytical centers, became a base for the article.

It is necessary to mark that in the conditions of war of value of small business for development of economy of country grows substantially. Due to mobility, flexibility, innovative approach such enterprises are able quickly to adjust to the changes of consumer demand, find the market niche, operatively to carry out the production of new goods small batchwises. It is especially

necessary to mark that work of these enterprises does not need the concentration of plenty of people and equipment one place, that it is very important in the conditions of permanent rocket danger of our country.

Results. In present tense is substantial and important to find ways for maintenance and development of малогоі of midsize business in the conditions of military aggression. Undertaken studies and analysis of literature give an opportunity to assert that the basic events of improvement of structure and work of small and middle enterprises is optimization of charges; preparation of a few plans of action of enterprise; abandonment is from second-rate charges; application of digital technologies; creation of operative staff of management a company; maintenance of collective.

Discussion. At the same time, to our opinion, the list of these events does not exhaust, as within the limits of this research we can not distinguish the enormous amount of subjective indexes that are characteristic and have considerable influence for the that or other region of country. All of it must be taken into account in the prospect of further researches.

Key words: *aggression, business, war, expenses, leadership, personnel, enterprise, economy, Ukraine, finance.*

Постановка проблеми. Російське вторгнення в Україну в 2022 р. дало початок одній з найбільш масштабних і руйнівних воєн у світі з часів II світової війни. Вартість збитків та потреб у відновленні вже сягають рекордних величин, а темпи падіння реального ВВП і промислового виробництва перевищують показники більшості країн під час воїн другої половини XX – початку XXI ст. Крім величезних людських жертв та безлічі поранених у результаті війни, близько семи мільйонів українців були переміщені всередині країни, а вісім мільйонів біженців перетнули кордон із сусідніми країнами. Це призвело до скорочення українського

виробництва на 30 відсотків порівняно з довоєнним рівнем та збільшенням безробіття на 26 відсотків. Пошкоджено чи зруйновано понад 150 000 житлових будинків (тобто понад 1,2 млн домогосподарств), 170 навчальних закладів та 1216 медичних закладів - загальна шкода на березень 2023 року перевищує 143 млрд доларів. Регулярні обстріли української енергетичної інфраструктури призвели до того, що українські потужності з виробництва електроенергії скоротилися вдвічі порівняно з довоєнним рівнем [1]. Порушені ланцюжки поставок палива та пошкоджені нафтопереробні заводи ускладнили логістику. Але нашій країні в 2022-2023 рр. вдалося уникнути макро-фінансової дестабілізації завдяки диверсифікації джерел фінансування видатків, що утримує економіку від подальшого падіння й позитивно впливає на перспективи повоєнного відновлення. Велику роль у цьому відіграли підприємства малого та середнього бізнесу нашої країни. Аналіз дослідження [2] показує, що частка представників бізнесу, які повністю або частково припинили свою діяльність за перші три місяці війни зменшилася з 75,3% у березні 2022 р. до 49,0% у травні 2023 року, а це свідчить про поступове відновлення бізнесу в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зрозуміло, що бойові дії в нашій країні мають значний негативний вплив на економіку, геополітику та продовольчу безпеку. Економічні та екологічні руйнівні наслідки російського вторгнення вивчали такі вчені як Сак Т., Чалюк Ю. та інші, в працях яких зазначається, що через російське вторгнення до України глобальне економічне зростання упало з 4,1% до 3,2% у 2022-2023 роках і як наслідок – такі економічні витрати як пошкодження інфраструктури, скорочення працездатного населення, інфляція, дефіцит, невизначеність, зростання боргу та порушення нормальної економічної і екологічної діяльності [3-4].

В працях Симоненко Р. [5], Лошенюк І. [6], Стахович А. [7]

підкреслюється, що війна в Україні в 2022 році призвела до втрат світового ВВП в розмірі 1,0 трлн. дол, а в 2023 році ця цифра збільшилася до 2,8 трлн дол. (втрата можливості експорту українського пального і електроенергії, втрата певної кількості сировини з південних регіонів України для переробних підприємств, пошкодження виробничих потужностей і зменшення обсягу виробництва відомих українських підприємств («Чумак», «Сандора» та ін.).

Але незважаючи на всі труднощі війни, українські підприємці проявляють стійкість і неймовірно швидке пристосування до сучасних мінливих умов. За даними журналу Форбс протягом 15 місяців з початку повномасштабного вторгнення росії на території України з'явилися близько 41 тис. нових компаній і понад 300 тис. фізичних осіб-підприємців (ФОПів). Крім того, дослідження Saturday Team позначає, що за чотири місяці 2023 року компанії заплатили в бюджет країни на 15% більше, ніж за аналогічний період 2021 року [8, 9]. І все це відбувається на фоні таких негативних тенденцій, викликаних російською агресією, як зниження ділової активності, доходів та кількості замовлень через рух населення та зниження платоспроможності, різке збільшення витрат, відтік робочої сили у зв'язку з мобілізацією та міграцією, пошкодження енергетичної інфраструктури та часткова втрата обладнання. Тому вивчення і аналіз досвіду роботи в екстремальних умовах підприємств та фірм України, які не лише зберегли, а й покращили свої позиції на ринку є актуальним питанням на даному етапі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета даної роботи – узагальнити досвід та основні етапи перетворення роботи тих українських підприємств і фірм, які змогли зберегти та покращити показники своєї діяльності в умовах війни з росією завдяки новим і нестандартним заходам, що дають можливість не тільки зберегти, а й здійснити подальший розвиток малого і середнього бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Працювати в умовах війни для українського бізнесу – надскладне випробування. Зовнішні чинники – розбомблені чи захоплені окупантами підприємства, розірвана логістика, зростання курсу долара та підвищення цін, відтік споживачів за кордон, а працівників до лав ЗСУ – ставлять перед керівництвом компаній завдання, що потребують нових, нестандартних ходів. Допомагають подолати виклики часу влучні управлінські рішення та згуртованість команди. А ще – швидкість реагування на ситуацію, що змінюється, і досвід виживання в період криз.

Аналіз статистичних даних [23] показує, що незважаючи на всі негаразди, в Україні працює майже 262 тисячі підприємств, лєвова доля серед яких (94%) складають малі та мікропідприємства (табл. 1). В 2022 році ці підприємства реалізували продукції на 2096273 млн.грн. (табл. 2). Необхідно зазначити, що в подальшому очікується зріст кількості малих підприємств за рахунок державної підтримки ветеранського бізнесу: для цього в 2024 році держава планує видати понад 12500 мікрогрантів через програми «Варта», «єРобота» та ін. [24].

Таблиця 1

Динаміка зміни кількості підприємств в Україні [23]

Рік	Кількість підприємств			
	Усього, од	з них, %		
		великих	середніх	малих
2019	380597	0,1	4,7	95,2
2020	373822	0,1	4,7	95,2
2021	370834	0,2	4,7	95,1
2022	261924	0,2	5,6	94,2

Таблиця 2

Динаміка зміни обсягу реалізованої продукції підприємствами України [23]

Рік	Обсяг реалізованої продукції			
	усього, млн. грн	з них, %		
		великими	середніми	малими

2019	9639730,6	37,7	43,2	19,1
2020	10049870,8	36,1	43,4	20,5
2021	13616793,2	37,8	43,3	18,9
2022	11033018,1	36,5	44,5	19,0

Ситуацію з малим та середнім бізнесом у країні з початку війни можна умовно розбити на три основні етапи:

1-ий етап – етап шоку;

другий – етап невизначеності;

третій – етап зростання.

Але незважаючи на шок, пов'язаний з війною, за кількістю закритих підприємств перший рік війни не став рекордним. Як свідчать дані Єдиного державного реєстру на початок квітня 2023 року кількість зареєстрованих ФОПів в Україні складала майже 2 мільйони, а компаній — понад 1,2 мільйона. Це красномовно підтверджує, що підприємства, які припинили свою діяльність були повністю компенсовані новими відкритими справами. А кількість нових зареєстрованих компаній у 5,6 рази перекидає чисельність бізнесів, що припинили роботу [25].

Багато малих і середніх підприємств нашої країни завдяки певним діям і крокам змогли вистояти у цих неймовірно тяжких умовах виробництва і реалізації продукції, тому аналізуючи їх досвід [10-23] ми узагальнили наступні рекомендації:

1. Бережіть кадри. Допомагайте своїм працівникам. Перше, що необхідно зробити – це забезпечити своїй команді працівників безпечні виробничі місця, де люди зможуть адекватно функціонувати та продовжувати роботу. З'ясуйте, хто і на яких умовах готовий залишатися з вами, хто може бути призваний до ЗСУ. Обговоріть варіанти взаємозамінності працівників у непередбачених ситуаціях. Створіть фонд заробітної плати для своєчасного розрахунку та страховий резерв для екстреної допомоги (медицина, евакуація та ін.). Атаки на енергетичні об'єкти восени 2022 року стимулювали підприємства придбати генератори

електроенергії, обігрівачі, павербанки, зробити запаси питної води, тощо. Як стверджує Сергій Гузенко (засновник WEZOM IT Company): «В умовах війни «бухгалтерське» мислення не застосовується, адже збереження робочих місць – це також внесок у перемогу України. Важливо продовжувати платити людям зарплати, щоб вони витрачали гроші та підтримували українську економіку. Без міцного тилу нам не перемогти» [15]. Також популярним стає віддалена робота, але у певних умовах частині працівників може бути зручніше працювати з офісу, де є потужний генератор чи добре обладнане укриття. Але для працівника може бути зручним і «гібридний» графік роботи, який він буде обирати самостійно, виходячи з особистих потреб.

2. Оптимізуйте витрати. Перегляньте всі витрати – можливо, варто розірвати договір оренди, перевезти виробниче обладнання і устаткування на недорогий склад. Якщо ви бачите, що скорочення персоналу неминуче – зробіть це якомога раніше. Поки що ви зможете сплатити людям вихідну допомогу і таким чином підтримаєте їх. Це краще, ніж за два-три місяці дійти до банкрутства. Перегляньте постачальників – можливо, що необхідну продукцію можна придбати на більш оптимальних умовах та за більш вигідними цінами. Проведіть інвентаризацію обладнання та устаткування, що допоможе виявити, яку техніку підприємство тривалий час не використовує, і чому. Маючи на руках результати такої перевірки, можна заощадити на цій статті видатків. Необхідно провести контроль запасів, надлишок яких може привести до зайвих витрат через їхнє знецінення або зіпсування. Невикористані запаси можна продати або віддати на благодійність.

3. Складіть фінансовий план з різними варіантами. Необхідно ретельно проаналізувати поточну ситуацію в бізнесі та грамотно скласти фінансовий план. Природно, що про далекоглядні плани не йдеться – максимум місяць. Однак має бути розуміння, звідки брати гроші на базові

потреби проекту на найближчі три місяці. Поспілкуйтеся з підрядниками і орендодавцями, щоб відмінити замовлення послуг, які зараз не життєво необхідні. Так ви анулюєте частину виплат та збережете свої кошти. Ті виплати, які неможливо скасувати, необхідно відстрочити і максимально розбити на частини, які будете здатні оплатити. Також необхідно визначити послуги, які готові надати вашому бізнесу на волонтерських засадах.

4. Підготуйтеся до прийняття складних рішень. До таких належать припинення інвестування у виробництво, скасування запуску нових проектів, звільнення працівників або навіть закриття цілих філій, відмова від випуску певних видів продукції.

5. Цифровізація бізнесу. Цифровізація (диджиталізація) як процес, який перетворює інформацію та послуги у цифровий формат, включає в себе використання комп'ютерних технологій для збільшення ефективності, доступності та обміну даними, відкриває нові можливості, а головне – допомагає оптимізувати та покращити діяльність підприємства, що особливо актуально для українського бізнесу під час війни. Результати багаточисельних опитувань та досвід підприємств показує, що з початком військових дій у країні бізнес почав активніше застосовувати digital-технології: 70% компаній та ФОП використовують для продажу цифрові канали, майже 40% учасників опитування визнали їх основним джерелом прибутків [14; 15; 22]. Подбайте про комунікацію всередині компанії, заздалегідь створіть альтернативні канали зв'язку, особливо при віддаленій роботі. Якщо ви залишаєтеся в офісі, дізнайтеся де знаходиться найближче укриття і проведіть туди інтернет, якій стане в нагоді у разі тривалої повітряної тривоги.

6. Створіть спеціальний орган управління. Кожна компанія на період воєнних дій для прискорення прийняття рішень має організувати спеціальний орган управління, якій буде миттєво реагувати на невідкладні

проблеми, щоб оперативно розробити нову модель поведінки компанії.

Необхідно зазначити, що в умовах війни значення малого і середнього бізнесу для розвитку економіки країни суттєво зростає. Мале і середнє підприємництво є одним із основних джерел податкових надходжень, відіграє важливу роль в соціально-економічній сфері, створюються нові робочі місця, завдяки чому збільшується рівень зайнятості та знижується безробіття. Завдяки малому і середньому бізнесу створюються нові види необхідної продукції та послуг для наших військових, поліції, територіальної оборони в гарячих точках країни, а також для населення, яке втратило або тимчасово залишило свої помешкання.

Отже, за рахунок мобільності, гнучкості, інноваційного підходу такі підприємства здатні швидко пристосуватися до змін споживчого попиту, знайти свою ринкову нішу, оперативно здійснювати виробництво нової продукції малими партіями, не потребують концентрації великої кількості людей та обладнання в одному місці, що дуже важливо в умовах постійних ракетних атак на міста і села України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–22], дало можливість висвітлити основні напрямки особливості роботи малих і середніх підприємств в умовах війни нашої країни. Серед основних необхідно відмітити: збереження колективу; оптимізація витрат; підготовка декількох планів дії підприємства; відмова від другорядних витрат; застосування цифрових технологій; створення оперативного штабу керування компанією.

Водночас, на нашу думку, перелік цих шляхів не є вичерпним, оскільки у межах даного дослідження ми не можемо виокремити безліч суб'єктивних показників, котрі є характерними для того чи іншого регіону. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень.

Література

1. Kravchenko O., Mysore M., Ostafiichuk D., Prihodko A. Ukrainian businesses that have survived and thrived in the face of an unforeseen Russian invasion offer lessons in resilience. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty> (дата звернення: 12.08.2023).
2. Korneyev M., Berezniuk I., Dzhyndzhoian V., Kubakh T., Horb K. Business marketing activities in Ukraine during wartime. *Innovative Marketing*. 2022. Vol. 18(3). P. 48-58.
3. Сак Т., Більо І., Ткачук Ю. Еколого-економічні наслідки російсько-української війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-6>.
4. Чалюк Ю. Глобальні соціально-економічні наслідки російсько-української війни. *Economy and Society. SSRN*. 2022. URL: <https://ssrn.com/abstract=4102451> (дата звернення: 12.08.2023).
5. Симоненко Р. Є. Проблеми та перспективи постачання палива в Україну під час війни. *Раціональне використання енергії в техніці. TechEnergy 2022: Збірник тез доповідей XVIII Міжнар. наук. конф.* (17-19 травня 2022 року). Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2022. С. 174-176.
6. Лошенюк І. Р., Познанська І. В. Вплив війни в Україні на світову торгівлю та ланцюги постачання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 4. С. 182-189. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8826>.
7. Стахович А. С. До проблем ризиків сільськогосподарських підприємств в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 3. С. 160-167. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8691>.

8. Понад 40 тисяч нових компаній з'явилося в Україні за час війни. *Мінфін*. 2023. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/07/30/109842362/> (дата звернення: 12.08.2023).
9. Федько І. В. Визначення стану розвитку малого та середнього бізнесу в сучасних економічних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 5. С. 92-98. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8908>.
10. Ткачук М. Вживуть швидкі, гнучкі й наполегливі: досвід подолання криз IDS Ukraine. *Погляди*. 2023. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-biznesu-vizhiti-pid-chas-vijni-poradi-dlya-pidpriyemciv> (дата звернення: 12.08.2023).
11. Куйбіда С. 10 правил для виживання бізнесу в умовах війни. *ZAXID.NET*. 2022. URL: https://zaxid.net/10_pravil_dlya_vizhivannya_biznesu_v_umovah_viyni_n_1554225 (дата звернення: 28.01.24).
12. Лупашко А. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни. *Delo.ua*. 2022. URL: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primnozujemo-yak-vlasnikom-biznesu-zmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovah-viini-404867/> (дата звернення: 12.08.2023).
13. Шульга С. Що відбувається з бізнесом у воєнний час — дослідження Mastercard. *Portmone.com*. 2022. URL: <https://blog.portmone.com.ua/uk/blog-ua/shho-vidbuvayetsya-z-biznesom-u-voennyj-chas-doslidzhennya-mastercard> (дата звернення: 12.08.2023).
14. Гузенко С. «Одни разработчики работают по ночам, другие – из подвалов»: 6 советов, как сохранить бизнес в войну и оккупацию. *Онлайн-медиа MC.today*. 2022. URL: <https://mc.today/blogs/odni-razrabotchiki-rabotayut-po-nocham-drugie-iz-podvalov-6-sovetov-kak-sohranit-biznes-v-voynu-i-okkupatsiyu/> (дата звернення: 12.08.2023).

15. Бадах Є. 4 поради для бізнесу під час війни. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/04/29/686448/> (дата звернення: 12.08.2023).
16. Миронюк А. Діяти треба зараз. 10 кроків для росту бізнесу під час війни. *NV*. 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vtrimati-zaraz-biznes-shcho-robiti-pidpriyemcyam-pid-chas-viyni-50242175.html> (дата звернення: 13.08.2023).
17. Требор І. Як український бізнес трансформується в умовах війни: досвід Intertop, Eurotrips та Rozetka. *Delo.ua*. 2022. URL: <https://delo.ua/ru/business/kak-ukrainskii-biznes-transformiruetsya-v-usloviyah-voiny-opyt-intertop-eurotrips-i-rozetka-395028/> (дата звернення: 13.08.2023).
18. Бражейк Ю. Як продовжувати вести дрібний бізнес під час війни, поради. *Tochka.net*. 2022. URL: <https://lady.tochka.net/ua/95462-kak-prodolzhat-vesti-melkiy-biznes-vo-vremya-voyny-10-prakticheskikh-sovetov/> (дата звернення: 13.08.2023).
19. Высоцкий А. Бизнес и война: как выжить и не потеряют всех сотрудников. *Netpeak Journal*. 2022. URL: <https://netpeak.net/ru/blog/biznes-i-voyna-kak-vyzhit-i-ne-poteryat-vsekh-sotrudnikov/> (дата звернення: 13.08.2023).
20. Сучасні герої в тилу: 6 історій про те, як великий бізнес працює в умовах війни. *УНН*. 2022. URL: <https://unn.ua/news/suchasni-geroyi-u-tilu-6-istoriy-pro-te-yak-velikiy-biznes-pratsyuje-v-umovakh-viyni> (дата звернення: 14.08.2023).
21. Антикризіві стратегії для бізнесу в умовах війни: поради від українських топ-менеджерів на BWS-2023. *UA.NEWS*. 2023. URL: <https://ua.news/ua/money/antikrizisnye-strategii-dlya-biznesa-v-usloviyah-vojny-sovety-ot-ukrainskih-top-menedzherov> (дата звернення: 14.08.2023).

22. Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни: освітній проєкт. *Мінцифра; Офіс з розвитку підприємництва та експорту; Дія.Бізнес; ІАМРМ*. 2022. URL: <https://iamprm.club/ua/events/czifrovizacziya-biznesu-yak-zrostati-v-umovah-vijni/> (дата звернення: 14.08.2023).
23. Статистичний щорічник України за 2022 рік. За ред. І. Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 387 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf (дата звернення: 28.01.2024).
24. 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-analotyka/> (дата звернення: 28.01.2024).
25. Михайлов Д. В Україні відкривається більше нових бізнесів, ніж закривається. *Суспільне новини*. 2023. URL: <https://susplne.media/469037-v-ukraini-vidkrivaetsa-bilse-novih-biznesiv-niz-zakrivaetsa-opendatabot/> (дата звернення: 28.01.2024).

References

1. Kravchenko, O., Mysore, M., Ostafiichuk, D., & Prihodko, A. (2023). Ukrainian businesses that have survived and thrived in the face of an unforeseen Russian invasion offer lessons in resilience. *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-nsights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>.
2. Korneyev, M., Berezhniuk, I., Dzhyndzhoian, V., Kubakh, T., & Horb, K. (2022). Business marketing activities in Ukraine during wartime. *Innovative Marketing*, 18(3), 48-58.
3. Sak, T., Bilo, I., & Tkachuk, Yu. (2022). Ekoloho-ekonomichni naslidky rosiisko-ukrainskoi viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. doi:

- <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-6> [in Ukrainian].
4. Chaliuk, Yu. (2022). Hlobalni sotsialno-ekonomichni naslidky rosiisko-ukrainskoi viiny. *Economy and Society. SSRN*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=4102451> [in Ukrainian].
 5. Symonenko, R. (2022). Ye. Problemy ta perspektyvy postachannia palyva v Ukrainu pid chas viiny. *Ratsionalne vykorystannia enerhii v tekhnitsi. TechEnergy 2022: Zbirnyk tez dopovidei XVIII Mizhnar. nauk. konf.* (pp. 174-176). Kyiv: Natsionalnyi universytet bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy [in Ukrainian].
 6. Losheniuk, I. R., & Poznanska, I. V. (2023). Vplyv viiny v Ukraini na svitovu torhivliu ta lantsiuhy postachannia. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seria: «Ekonomichni nauky», 4, 182-189.* doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8826> [in Ukrainian].
 7. Stakhovych, A. S. (2023). Do problem ryzykiv silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh viiny. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seria: «Ekonomichni nauky», 3, 160-167.* doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8691> [in Ukrainian].
 8. Ponad 40 tysiach novykh kompanii zivaylosia v Ukrainy za chas viiny. (2023). *Minfin*. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/2023/07/30/109842362/> [in Ukrainian].
 9. Fedko, I. V. (2023). Vyznachennia stanu rozvytku maloho ta serednoho biznesu v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seria: «Ekonomichni nauky», 5, 92-98.* doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8908> [in Ukrainian].
 10. Tkachuk, M. (2023). Vyzhyvut shvydki, hnuchki y napolehlyvi: dosvid podolannia kryz IDS Ukraine. *Pohliady*. Retrieved from <https://thepage.ua/ua/experts/yak-biznesu-vizhiti-pid-chas-vijni-poradi-dlya-pidpriyemciv> [in Ukrainian].
 11. Kuibida, S. (2022). 10 pravyl dlia vyzhyvannia biznesu v umovakh viiny. *ZAXID.NET*. URL:

- https://zaxid.net/10_pravil_dlya_vizhivannya_biznesu_v_umovah_viyni_n_1554225 [in Ukrainian].
12. Lupashko, A. (2022). Zaoshchadzhuiemo ta prymnozhuemo. Yak vlasnykam biznesu zmusyty hroshi pratsiuvaty v umovakh viiny. *Delo.ua*. Retrieved from <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primnozujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovax-viini-404867/> [in Ukrainian].
 13. Shulha, S. Shcho vidbuvaietsia z biznesom u voiennyi chas — doslidzhennia Mastercard. (2022). *Portmone.com*. Retrieved from <https://blog.portmone.com.ua/uk/blog-ua/shho-vidbuvayetsya-z-biznesom-u-voyennyj-chas-doslidzhennya-mastercard> [in Ukrainian].
 14. Guzenko, S. (2022). «Odni razrabotchiki rabotayut po nocham, drugie – iz podvalov»: 6 sovetov, kak sokhranit biznes v vojnu i okkupatsiyu. *Onlain-media MC.today*. Retrieved from <https://mc.today/blogs/odni-razrabotchiki-rabotayut-po-nocham-drugie-iz-podvalov-6-sovetov-kak-sohranit-biznes-v-voynu-i-okkupatsiyu/> [in Russian].
 15. Badakh, Ye. (2022). 4 porady dlia biznesu pid chas viiny. *Ekonomichna pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/04/29/686448/> [in Ukrainian].
 16. Myroniuk, A. (2022). Diiaty treba zaraz. 10 krokiv dlia rostu biznesu pid chas viiny. *NV*. Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-vtrimati-zaraz-biznes-shcho-robiti-pidpriyemcyam-pid-chas-viyni-50242175.html> [in Ukrainian].
 17. Trebor, I. (2022). Yak ukrainskyi biznes transformuietsia v umovakh viiny: dosvid Intertop, Eurotrips ta Rozetka. *Delo.ua*. Retrieved from <https://delo.ua/ru/business/kak-ukrainskii-biznes-transformiruetsya-v-usloviyax-voiny-opyt-intertop-eurotrips-i-rozetka-395028/> [in Ukrainian].
 18. Brazheyk, Yu. (2022). Yak prodovzhuvaty vesty dribnyi biznes pid chas viiny, porady. *Tochka.net*. Retrieved from <https://lady.tochka.net/ua/95462->

- kak-prodolzhat-vesti-melkiy-biznes-vo-vremya-voyny-10-prakticheskikh-sovetov/ [in Ukrainian].
19. Vysotskiy, A. (2022). Biznes i voyna: kak vyzhit i ne poteryat vsekh sotrudnikov. *Netpeak Journal*. Retrieved from <https://netpeak.net/ru/blog/biznes-i-voyna-kak-vyzhit-i-ne-poteryat-vsekh-sotrudnikov/> [in Russian].
 20. Suchasni heroi v tylu: 6 istorii pro te, yak velykyi biznes pratsiuie v umovakh viiny. (2022). *UNN*. Retrieved from <https://unn.ua/news/suchasni-geroyi-u-tilu-6-istoriy-pro-te-yak-velikiy-biznes-pratsyuye-v-umovakh-viyni> [in Ukrainian].
 21. Antykryzovi stratehii dlia biznesu v umovakh viiny: porady vid ukrainskykh top-menedzheriv na BWS-2023. (2023). *UA.NEWS*. Retrieved from <https://ua.news/ua/money/antikrizisnye-strategii-dlya-biznesa-v-usloviyah-voyny-sovety-ot-ukrainskih-top-menedzherov> [in Ukrainian].
 22. Tsyfrovizatsiia biznesu: yak zrostaty v umovakh viiny: osvittii projekt. (2022). *Mintsyfra; Ofis z rozvytku pidpriemnytstva ta eksportu; Dii.Biznes; IAMP*. Retrieved from <https://iampm.club/ua/events/cyfrovizacziya-biznesu-yak-zrostaty-v-umovah-vijni/> [in Ukrainian].
 23. Verner, I. Ye. (Ed.). (2023). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2022 rik. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf [in Ukrainian].
 24. Ukrainskyi biznes pid chas viiny: realna analityka ta perspektyvy na maibutnie u 2024 rotsi. (2023). *FinStream*. Retrieved from <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/> [in Ukrainian].
 25. Mykhailov, D. (2023). V Ukraini vidkryvaietsia bilshе novykh biznesiv, nizh zakryvaietsia. *Suspilne novyny*. Retrieved from <https://suspilne.media/469037-v-ukraini-vidkrivaetsia-bilse-novih-biznesiv->

niz-zakrivaetsa-opendatabot/ [in Ukrainian].