

DOI 10.31558/2307-2318.2022.3.3

UDC 338.1:614.1:658.5

JEL: D03, E24, I21, J24, O15

Бей Г.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-6367-3494

h.larycheva@donnu.edu.ua

УПРАВЛІНСЬКІ ПИТАННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

В статті розглянуто процеси збереження та відновлення ділової активності українських підприємств під час військового вторгнення, а також особливості управлінського впливу з позицій оперативного та стратегічного планування. Окреслено загальні умови, що сприяють збереженню та відновленню економічної сфери та підприємництва в Україні на даному етапі. Здійснено компаративний аналіз чинників впливу на підвищення ділової активності, в тому числі, аспекти мотивації, що спонукає підприємців успішно долати кризові явища та шоки війни. Розглянуто управлінські кейси щодо збереження та відновлення роботи українських підприємств в умовах війни, виявлено ключові проблеми та перепони. Узагальнено оперативні та стратегічні кроки, здійснені підприємствами України з метою збереження та відновлення підприємницької активності, систематизовано ключові етапи та інструменти менеджменту. Побудовано прогностичні сценарії (стриманий, збалансований, стійкий) подальшого розвитку підприємницької діяльності та управління нею. Обґрунтовано засоби менеджменту, що можуть бути застосовані для збереження та відновлення ділової активності підприємств в залежності від прогнозу.

Ключові слова: управління підприємствами, відновлення ділової активності, воєнний стан, менеджмент, мотивація, підприємництво.

Рис. 3 Табл. – Літ. 13

JEL

Bei Hanna

PhD, Associate Professor of the Department of Management and Behavioral Economics of
Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-6367-3494

h.larycheva@donnu.edu.ua

MANAGEMENT ISSUES OF BUSINESS ACTIVITY KEEPING AND RENOVATION DURING THE MARTIAL LAW PERIOD

The article considers the processes of preserving and restoring business activity of Ukrainian enterprises during the military invasion, as well as the features of managerial influence from the standpoint of operational and strategic planning. The general conditions contributing to the preservation and restoration of the economic sphere and entrepreneurship in Ukraine at this stage are outlined. A comparative analysis of the factors influencing increase in business activity was carried out, including aspects of motivation that encourage entrepreneurs to successfully overcome crisis phenomena and shocks of war. Management

cases regarding the preservation and restoration Ukrainian enterprises activity in wartime conditions were considered, key problems and obstacles were identified. Operational and strategic steps taken by Ukrainian enterprises with the aim of preserving and restoring business activity are summarized, key stages and management tools are systematized. Predictive scenarios (restrained, balanced, sustainable) of the further development of business activity and its management have been built. The management tools that can be applied to preserve and restore the business activity of enterprises depending on the forecast are substantiated.

Key words: enterprises management, restoration of business activity, martial law, management, motivation, entrepreneurship.

Fig. 3 Tab. 1 Ref. 13

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія проти України спричинила суворі виклики для бізнесу та всієї економічної системи і залишається складним випробуванням дотепер. Стратегічні питання отримання прибутку, фінансової стійкості, підвищення рівня присутності на ринку, позиціонування бренду, завоювання прихильності нових споживачів та інші звичні для сталого функціонування підприємств орієнтири змінилися потребою у першочерговому збереженні життя та здоров'я працівників, матеріально-технічної бази, гарантування безпечних умов праці, відновлення нормальної роботи, а в деяких випадках, вимушеного припинення діяльності та пошуку способів відшкодування втраченого майна. Подібні виклики не є новими у досвіді розвитку країн світу, що так само зіштовхнулись або продовжують долати наслідки агресивних дій інших країн, в той же час, кейси українських підприємств характеризуються своїми особливостями, обумовленими розвитком як економіки та суспільства в цілому, так і управлінської системи зокрема. Вже сьогодні очевидно, що поствоєнне відновлення буде складним та вимагатиме значних зусиль з боку усіх основних стейкхолдерів, однак, успішні та правильні управлінські рішення, прийняті на даному етапі розвитку, слугуватимуть основою для якнайшвидшого подолання кризового періоду і нарощення темпів позитивного зростання. Вищевикладене обумовлює надзвичайну актуальність та значущість обраної тематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом, дослідженню питання військових конфліктів та їх соціально-економічних наслідків приділено значної уваги у сучасних наукових працях. Теорію військових конфліктів розробляли Б. Керол (1970) [1], Дж. Мюллер (1989), І. Валенштайн (2004), К. Флаєрти (2016) та ін., зосереджуючись на типологізації, інструментах ведення, результатах як для окремих країн, так і в геополітиці та світовому балансі в цілому. Інші наукові роботи переважно тематичні та присвячені особливостям перебігу військових конфліктів світового масштабу, між країнами та локальних (В. Рено (1999), М. Даффілд (2001), Д. Крейн (2005), В. Шарма (2015) [2]). Окремо слід відзначити дослідження Е. Стюарта (2006), А. Вілсона (2014), О. Вартанової (2015) [3], Н. Стукало та А. Сімакової (2018) [4], що висвітлюють питання економічної безпеки в Європі та Україні в останні роки, особливо з моменту першого відкритого вторгнення у 2014 році, а також чинники та передумови, які його супроводжували, етапи та інструменти відновлення, зміни у структурі економіки, макроекономічних показниках тощо. Роль ефективного менеджменту у сприйнятті та подоланні руйнівного впливу війни на ділову активність підприємств досліджується при цьому не досить широко, скоріше у межах загального аналізу поведінки підприємств з метою пристосування до новітніх умов, розробки стратегічних планів та

рішень, технологічної трансформації та реструктуризації, що знаходимо у працях І. Должанського (2006), Т. Васильціва (2011) [5], І. Білецької та М. Романчукевич (2022) [6]. Таким чином, наразі в достатній мірі сформовано теоретичний базис дослідження процесів управління в період війн та локальних конфліктів, однак, критичні й складні умови діяльності підприємств в поточних українських реаліях вимагають додаткового опрацювання й аналізу.

Формулювання цілей статті. З огляду на вищезначене, метою написання цієї статті виступає дослідження управлінських питань збереження та відновлення ділової активності українських підприємств в період воєнного стану.

Викладення основного матеріалу. Воєнні інтервенції супроводжують історичний розвиток майже кожної країни світу та призводять не лише до коливань геополітичної рівноваги, але й до різноманітних за характером соціально-економічних наслідків, які можливо розглядати в оперативній та стратегічній перспективі. У короткотривалому періоді (1-2 місяці) у якості першої реакції на кризові події такого масштабу спостерігається шок, ширяться панічні настрої, викликані труднощами прогнозування майбутнього, зупиняється будь-яка економічна активність та звичний формат діяльності, міграційні зрушення (як внутрішні, так і зовнішні) найбільш інтенсивні і хаотичні. Оперативний аналіз та оцінка в цей час дають можливість якнайшвидше усвідомити та подолати перші негативні ефекти вторгнення, руйнування та втрат, невизначеності, прийняти рішення, що дозволяють, в першу чергу, зберегти існуючі ресурси й можливість подальшого функціонування, а вже далі відштовхуватись від наявної ситуації та будувати стратегічне відновлення.

Зрозуміло, що перебування у самому центрі подій та потреба швидко реагувати на зміну ситуації не дозволяє одразу перейти до стратегічного аналізу і прийняття рішень у довготривалій перспективі. Тому, тоді як переважна більшість науковців та дослідників, перебуваючи за межами України, намагаються досягнути довготривалі ефекти, спричинені війною, зокрема, гуманітарні питання, потреби у забезпеченні робочими місцями тих, хто втратив роботу, світову енергетичну та харчову кризу, а також перебудову існуючої архітектури світоустрою [7], розглядають різноманітні сценарії розвитку війни та наслідків для економіки Європи [8], в українському економічному просторі подібна аналітика може видаватись недоречною та навіть сприйматись негативно. Російське вторгнення призвело до значних людських втрат, гуманітарної кризи, фінансової нестабільності й уповільнення економічного зростання, значних темпів інфляції, руйнування глобального ланцюжка поставок, зростання цін, і з продовженням бойових дій та відсутності дієвого механізму протидії агресії на всіх напрямках баланс міжнародної геополітичної стабільності буде все більше розхитуватись. Але бізнесу, який рятує матеріальні активи та персонал, важко орієнтуватись на далекоглядні наслідки і розглядати можливі перспективи, однак саме узагальнений, широкий погляд і застосування стратегічного мислення дозволить більшості підприємців зберегти і примножити економічну результативність у перспективі.

Парадоксально, та українська економіка й бізнес за різними оцінками досить успішно подолали попередні виклики та проявили неочікувану стійкість, навіть не зважаючи на обсяги загальної рецесії та локальних матеріальних втрат. На нашу думку, важливого значення у ефективному подоланні негативних наслідків війни для різних сфер діяльності має управлінська складова, а також явище тривалого перебування підприємницького ресурсу у стані очікування та готовності до змін різного характеру. Загалом військова агресія з боку РФ в Україні триває з 2014 року, однак за цей час

відбулась значна кількість внутрішніх змін та трансформацій у сфері державного регулювання, технологічних зрушень цифровізації, минулі перші кризові роки пандемії COVID19, що призвело до формування в українського бізнес-середовища певної готовності до значних викликів і змін, гнучкості та стійкості.

Для порівняння у 2014-2015 році скорочення економіки відбувалось поступово від перших шоків анексії, і найбільший рівень падіння зафіксований у 4 кварталах, тоді, коли наслідки стали очевидні і невідворотні (рис.1).

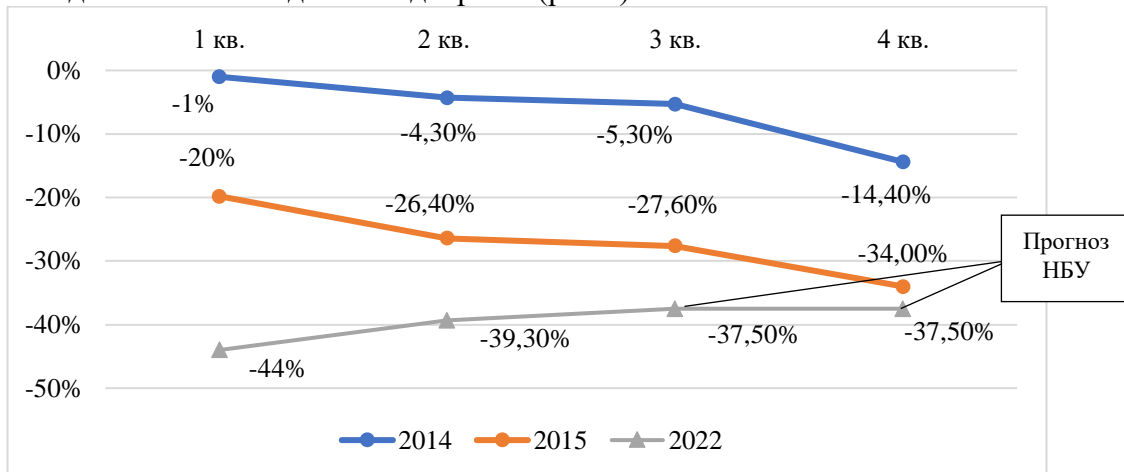


Рисунок 1 – Динаміка макроекономічних показників України у 2014 році та 2022 році поквартально (3 та 4 кв. 2022 року – прогноз НБУ)

Захоплення територій і втрата майна, розрив економічних зв'язків, порушення ланцюжків створення вартості тощо проявили себе не одразу, а системні кризи економічної та фінансової системи України не дозволили вчасно застосувати коригуючі інструменти. Зрозуміло, що сьогодні можна робити лише прогнозні припущення щодо розвитку однієї з найглибших економічних криз у 2022 році (33,4% скорочення ВВП за оптимістичним сценарієм), але НБУ вже фіксує поступове відновлення економіки та за умови зниження воєнних загроз припускає перехід до економічного зростання не раніше середини 2023 року [9].

Такі оптимістичні прогнози знижують панічні настрої та негативні коливання у бізнес-середовищі, формують розуміння подальших кроків щодо відновлення ділової активності та в цілому дозволяють підприємствам із надією розглядати власне майбутнє. В той же час, останні оцінки НБУ також фіксують ознаки стабілізації ділової активності у червні 2022 року на низькому рівні через суттєві зміни у поведінці споживачів, фізичне руйнування частини виробничих потужностей та наявність логістичних перепон з одного боку, та нерівномірні умови ведення бізнесу для підприємств, розташованих у різних регіонах, різний ступінь включеності у міжнародну торгівлю та орієнтації на виробництво товарів першої необхідності з іншого [10].

Зрозуміло, що масштаби воєнних дій, руйнування інфраструктури, гібридних загроз та втрати активів підприємствами сьогодні важко порівнювати із першими роками інтервенції після анексії Криму та частини східних територій. Однак, високий рівень мотивації до продовження підприємницької діяльності обумовлюється не лише економічними розрахунками, відносною безпекою частини територій (західні регіони України), значними обсягами грантової допомоги та реальними кроками держави щодо підтримки бізнесу у цей складний період, але й психологічною складовою.

Віра у перемогу, впевненість у подальшому швидкому відновленні, незламність та напрацьована гнучкість, здатність пристосовуватись до будь-яких умов притаманна більшості українських підприємців, відображаються у позитивній статистиці зростання кількості нових зареєстрованих підприємств (рис.2). Загалом від початку вторгнення офіційно зареєстровано близько 18,7 тис. нових малих підприємств та 2,3 тис. середніх [11]. Географія реєстрацій охоплює м. Київ, Львівську, Дніпропетровську, Івано-Франківську, Хмельницьку та Одеську області. До того ж, деокупація північних регіонів та локалізація бойових дій на півдні та сході країни дозволили економіці та бізнесу поступово адаптуватись до нових умов роботи. Станом на кінець травня повністю зупинили свою діяльність 14% підприємств, а скоротили виробництво вполовину – близько 22%, що порівняно із першими місяцями вторгнення є суттєвим кроком (26,5% та 65% відповідно).

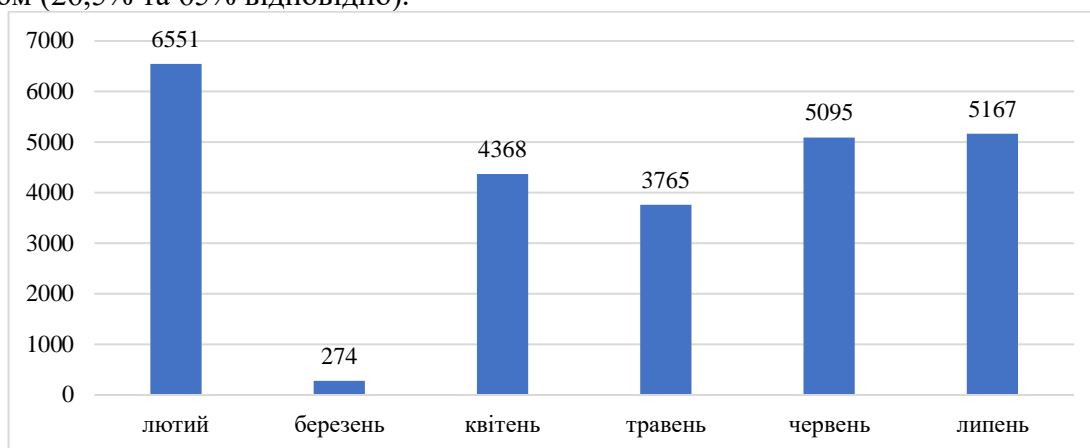


Рисунок 2 – Кількість нових зареєстрованих ФОП в Україні за лютий-червень 2022 року

Джерело: складено на основі [11] та даних Державного комітету статистики

В одному з попередніх досліджень, що проводились серед українців, які отримали статус ВПО через події 2014 року, ми вже відзначали факт зростання рівня підприємницької активності внаслідок примусової міграції [12]. Мігранти, з поміж іншого, виявляються виштовхнутими зі звичного ринку праці, однак, переважно, здатні досягати успіху у веденні бізнесу навіть за відсутності попереднього досвіду та навичок здійснення підприємницької активності. Подолати несприятливі умови ведення бізнесу їм дозволив високий рівень цілеспрямованості, правильно обрана бізнес-стратегія, а також підвищення соціальної відповідальності та етичності ведення бізнесу; основними мотивами виступали потреба забезпечувати себе та свою сім'ю, прагнення фінансової незалежності або ж усвідомлення можливості реалізувати креативну ідею. Подібні мотиви застосовні і до сьогоденних ВПО-підприємців, але додатково до цього може бути додано усвідомлення сприятливих умов ведення бізнесу (податкові пільги, онлайн реєстрація в Дії, грантова допомога) і прагнення ними скористатись.

Зрозуміло, що ідеальних правильних рішень, які працювали вчора, а отже, працюватимуть сьогодні або завтра, в умовах війни не існує. Однак, є універсальні кроки, які можна і необхідно робити з метою збереження бізнесу та формування бази його подальшого відновлення в перспективі.

Загалом, український бізнес під час війни опинився у різних ситуаціях, тож і реакція на події та виклики є різною.

Підприємства, територіально розташовані у місцях ведення активних бойових дій, тимчасової окупації чи її загрози, першочергово зіштовхнулись із необхідністю забезпечення виживання та збереження життя і здоров'я працівників, а також матеріальних активів, виробничих потужностей, товарних запасів тощо. Одночасно з цим відбувались процеси релокації у більш безпечні регіони, а виробництво перебувало у простої до моменту їх завершення. Великим розгалуженим підприємствам, таким як торговельні мережі, продовжувати роботу дозволили філії, які призупиняли діяльність на короткий період, а далі, з відновленням споживчого попиту нарощували темпи роботи.

Серед першочергових питань залишалась підтримка персоналу і взаємозв'язків з контрагентами, розрахунок по зобов'язаннях, утримання робочої сили або пошук джерел відновлення втрачених людських і матеріальних ресурсів, збереження існуючого формату ведення бізнесу, подолання логістичних перешкод. Сьогодні до цих питань додається проблема зниження рівня продажів через низьку купівельну спроможність населення, зростання цін на сировину та матеріали, потреба у налагодженні всіх процесів виробництва, розширення ринків збуту. При цьому, близько 80% представників бізнесу не планують залишати межі України, а серед найбільш ймовірних ринків збуту розглядають країни Європи (Польща, Молдова, Німеччина, Румунія, Болгарія, Чехія, Англія).

Інші компанії, чії активи виявились розташованими на безпечних територіях, декілька місяців перебували у режимі вимушеної зупинки виробництва у зв'язку із розривом існуючих ланцюжків поставок та звичних ринків збуту, скороченням попиту на внутрішньому ринку, відсутності можливості прогнозувати, а тому й планувати подальший розвиток у довготривалій перспективі. Налагодження логістичного сполучення та локалізація бойових дій, відкриття можливостей для експорту продукції на нові ринки, доступ до державних тендерів у випадку орієнтації виробництва на військові потреби або відбудову пошкодженої соціальної інфраструктури дозволили цим підприємствам повернутись до роботи та станом на сьогодні вийти на показники 75-80% довоєнних потужностей.

Узагальнимо оперативні та стратегічні кроки, здійснені підприємствами України, з метою збереження та відновлення підприємницької активності на даному етапі перебігу подій (табл.1).

Таблиця 1 - Оперативні та стратегічні кроки управління збереженням та відновленням підприємницької активності

<i>Тип підприємства</i>	<i>Оперативні кроки</i>	<i>Стратегічні кроки</i>
Підприємства, розташовані на тимчасово окупованих територіях чи в зоні ведення активних бойових дій	<ol style="list-style-type: none"> 1. забезпечення виживання; 2. збереження життя і здоров'я працівників; 3. безпека матеріальних активів та товарних запасів; 4. прийняття рішення про релокацію або відновлення роботи після деокупації; 5. подолання логістичних перепон; 6. збереження існуючого формату ведення бізнесу та клієнтського сегменту 7. фіксація втраченої вартості 	<ol style="list-style-type: none"> 1. підтримка персоналу та розробка механізмів утримання робочої сили; 2. пошук джерел відновлення втрачених ресурсів 3. впровадження соціальної відповідальності бізнесу 4. відновлення усіх процесів виробництва 5. розширення ринків збуту 6. розробка нової стратегії (короткотермінової) ведення бізнесу

Підприємства з розгалуженими активами, частина яких розташована на безпечній території	<ol style="list-style-type: none"> збереження персоналу, матеріальних активів та товарних запасів; організація простою та відновлення роботи філій з орієнтацією на споживчий попит релокація активів у безпечні регіони; реорганізація діяльності 	<ol style="list-style-type: none"> пошук джерел відновлення втрачених ресурсів (зокрема, людських) впровадження соціальної відповідальності бізнесу відновлення повного циклу ділової активності розширення ринків збуту перегляд стратегії ведення бізнесу
Підприємства, розташовані на відносно безпечних територіях	<ol style="list-style-type: none"> оновлення та вдосконалення системи безпеки трудової діяльності; організація простою з огляду на розрив ланцюжків поставок та збуту збереження персоналу 	<ol style="list-style-type: none"> реорганізація діяльності з огляду на рівень споживчого попиту відновлення логістичних маршрутів та повного циклу ділової активності розширення географії збуту та організація безпечного експорту

Джерело: складено автором

За результатами вищенаведеного та з огляду на основні висновки наявної на сьогодні аналітики, можливо сформулювати три основні прогностичні сценарії розвитку подій щодо відновлення ділової активності підприємств в залежності від розвитку ситуації на фронті, економічних чинників та коливань споживчого попиту: стриманий, збалансований, стійкий (рис. 3).



Рисунок 3 – Прогностичні сценарії відновлення ділової активності підприємств

Джерело: складено автором

Стриманий сценарій передбачає подальше уповільнення діяльності з огляду на відсутність значних військових успіхів та «заморожування» конфлікту у поточному стані, скорочення споживчого попиту через високі ціни на сировину та матеріали, загальне погіршення економічних прогнозів. За цих умов підприємствам доведеться призупинити нарощення темпів виробництва, намагаючись відповідати внутрішньому

попиту, зосередитись на побудові стратегії виходу на нові ринки, пошуку безпечних логістичних маршрутів, здійснювати політику пристосування, вдаватись до скорочення витрат (в тому числі, на персонал), посилювати засоби контролю за бізнес-процесами.

Збалансований сценарій побудований навколо очікування обережного відновлення та зміцнення споживчого попиту через певні оперативні успіхи на фронті та відносне зростання рівня безпеки ведення економічної діяльності, регулювання цін на сировину та матеріали, стабілізацію експорту і сприятливу політику виходу на нові ринки збуту. В цьому випадку можливе здійснення оптимістичного середньострокового планування, що передбачає підвищення темпів ділової активності, проведення розширеного маркетингового аналізу та формування оновленої маркетингової стратегії, диверсифікації бюджету з передбаченням інвестиційних надходжень, розширення асортименту продукції з орієнтацією на нові клієнтські сегменти, розвиток логістичної мережі (з урахуванням виходу на міжнародні ринки та посилення експорту).

Стійкий сценарій зорієнтований на значні військові успіхи та подолання основних загроз руйнування інфраструктури, активізацію програм зовнішньої економічної підтримки (реалізація програм відновлення згідно партнерських зобов'язань), що призведе у свою чергу до зміцнення споживчого попиту завдяки стабілізації ринку праці та капіталів, уповільнення інфляційних процесів, загальне позитивне прогнозування подальшого розвитку. У цьому випадку підприємства мають бути готовими до значного зростання рівня конкуренції на ринку, посилення податкового тиску поряд із розширенням можливостей зростання та виходу на довоєнні показники, а в деяких випадках, і до їх суттєвого перевищення. Посилення присутності на нових ринках вимагатиме активної її підтримки з боку маркетингової, фінансової та безпекової політики підприємства, що передбачає розширене стратегічне планування та аналіз.

Абсолютно негативні сценарії, які передбачають суттєве загострення, не розглядались з позицій малої ймовірності їх настання згідно поточного розвитку подій та відсутності стратегічних військових досягнень ворога.

Загалом, наведені прогнози є умовними та здійсненими для узагальнення можливого розвитку подій та реакції бізнесу на них, і залежить також від рівня довоєнного розвитку бізнес-середовища компаній, а також ступеня руйнувань і втрат галузевого значення. Так, найбільш стійкими на сьогодні виявились галузі ІТ та ритейлу, тоді як агропромисловість, металургія, добувна та хімічна промисловості, а також енергетичний сектор відновлюватимуться набагато повільніше і вимагатимуть додаткових управлінських та регулюючих кроків з боку менеджменту і державних структур.

Висновки. Проведене дослідження дозволило узагальнити та окреслити основні тенденції управління збереженням та відновленням ділової активності підприємств в умовах війни. Завдяки консолідації зусиль щодо оперативних перемог та стримування російської агресії на сьогодні в українському економічному середовищі сформовано сприятливі умови для відновлення підприємництва в Україні. Незважаючи на значні збитки, завдані вторгненням та веденням військових дій, сектор підприємництва зберігає оптимізм та прагнення працювати і якнайшвидше виходити на довоєнні показники. Значним стимулом у цьому слугувала правильна державна політика (податкові пільги, гранти та підтримка малого та середнього підприємництва, сприяння у релокації та відновленні діяльності на безпечних територіях), а також високий рівень особистої мотивації підприємців до подолання кризових явищ та шоків війни, зокрема у випадку, коли підприємництво виступає єдиним джерелом доходу або

працевлаштування в родині. Аналіз оперативних та стратегічних кроків, здійснених підприємствами України у перші та наступні місяці вторгнення, дозволив систематизувати ключові етапи та інструменти менеджменту, застосовані ними, а також побудувати прогностичні сценарії (стриманий, збалансований, стійкий) подальшого розвитку підприємницької діяльності та управління нею, що можуть бути застосовані в якості орієнтирів управління на перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Carroll, B. A. (1970). War Termination and Conflict Theory: Value Premises, Theories, and Policies. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 392, 14-29.
2. Sharma, V. S. (2015). A social theory of war: Clausewitz and war reconsidered' *Cambridge Review of International Affairs*, 28(3), 327-347. <https://doi.org/10.1080/09557571.2013.872600>
3. Вартанова О. В. Соціально-економічні наслідки гібридної війни на сході України *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*, 2015. Вип. 3(92). Ч2. С. 40-44.
4. Nataliia Stukalo and Anastasiia Simakhova (2018). Social and economic effects of the war conflict in Ukraine for Europe. *Geopolitics under Globalization*, 2(1), 11-18. [https://doi.org/10.21511/gg.02\(1\).2018.02](https://doi.org/10.21511/gg.02(1).2018.02)
5. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2011. Вип. 21.2. С. 132-136.
6. Білецька І., Романчукевич М. Соціально-відповідальна поведінка суб'єктів бізнесу на неокупованих територіях України в умовах війни: аспекти маркетингу і менеджменту. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. Iss. 2. P. 85–91. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-11>
7. Katser-Buchkovska N. The consequences of the war in Ukraine will be far-reaching. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/an-unfair-war-economic-social-and-security-consequences-of-the-russian-invasion-into-ukraine/>
8. Smit S., Hirt M., Buehler K. and other. War in Ukraine: Lives and livelihoods, lost and disrupted. MsKinsey&Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/war-in-ukraine-lives-and-livelihoods-lost-and-disrupted>
9. Падіння ВВП у 2022 році буде найглибшим за всю історію України – Нацбанк. Електронне видання «Ліга-Бізнес». URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/padenie-vvp-v-2022-godu-budet-samym-glubokim-za-vsyu-istoriyu-ukrainy-natsbank>
10. Данилишин Б. Економічний фронт: ситуація в економіці та на фінансових ринках України. Блог Богдана Данилишина. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/522585_ekonomichny_front_situatsiya.html
11. Відродження українського бізнесу в умовах війни: аналітика за 2 місяці. Портал «Дія Бізнес» URL: <https://business.dija.gov.ua/cases/novini/vidrozzenna-ukrainskogo-biznesu-v-umovah-vijni-analitika-za-2-misaci>
12. Bei H., Sarkisian L., Sereda H. (2018). Entrepreneurial behavior changing influenced by migration processes. *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*, 32nd International Scientific Conference on Economic and Social Development. pp 158-165.
13. Ми повернулися: як український бізнес відновлює роботу під час війни. Інформаційне агентство «Уніан». URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mi->

[povernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyni-novini-ukrajina-11824872.html](https://doi.org/10.1080/09557571.2013.872600)

REFERENCES

1. Carroll, B. A. (1970). War Termination and Conflict Theory: Value Premises, Theories, and Policies. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 392, 14-29.
2. Sharma, V. S. (2015). A social theory of war: Clausewitz and war reconsidered' *Cambridge Review of International Affairs*, 28(3), 327-347. <https://doi.org/10.1080/09557571.2013.872600>
3. Vartanova O. V. (2015). Sotsialno-ekonomichni naslidky hibrydnoi viiny na skhodi Ukrainy *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, 3(92), 2, 40-44.
4. Nataliia Stukalo and Anastasiia Simakhova (2018). Social and economic effects of the war conflict in Ukraine for Europe. *Geopolitics under Globalization*, 2(1), 11-18. [https://doi.org/10.21511/gg.02\(1\).2018.02](https://doi.org/10.21511/gg.02(1).2018.02)
5. Vasylytsiv T. H., Yaroshko O. R. (2011)/ Finansova bezpeka pidpriemstva: mistse v systemi ekonomichnoi bezpeky ta priory-tety posylennia na postkryzovomu etapi rozvytku ekonomiky. *Naukovyi visnyk LTEU Ukrainy*, 21.2, 132-136.
6. Biletska I., Romanchukovykh M. (2022). Sotsialno-vidpovidalna povedinka subiektiv biznesu na neokupovanykh terytoriiakh Ukrainy v umovakh viiny: aspekty marketynhu i menedzhmentu. *Modeling the development of the economic systems*, 2, 85–91. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-11>
7. Katser-Buchkovska N. The consequences of the war in Ukraine will be far-reaching. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/an-unfair-war-economic-social-and-security-consequences-of-the-russian-invasion-into-ukraine/>
8. Smit S., Hirt M., Buehler K. and other. War in Ukraine: Lives and livelihoods, lost and disrupted. MsKinsey&Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/war-in-ukraine-lives-and-livelihoods-lost-and-disrupted>
9. Padinnia VVP u 2022 rotsi bude naihlybshym za vsiu istoriiu Ukrainy – Natsbank. Elektronne vydannia «Liha-Biznes». URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/padenie-vvp-v-2022-godu-budet-samym-glubokim-za-vsyu-istoriyu-ukrainy-natsbank>
10. Danylyshyn B. Ekonomichniy front: situatsiia v ekonomitsi ta na finansovykh rynkakh Ukrainy. Bloh Bohdana Danylyshyna. URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylyshyn/522585_ekonomichniy_front_situatsiya.html
11. Vidrozhennia ukrainskoho biznesu v umovakh viiny: analitika za 2 misiatsi. Portal «Diia Biznes». URL: <https://business.diiia.gov.ua/cases/novini/vidrozhenna-ukrainskogo-biznesu-v-umovah-vijni-analitika-za-2-misaci>
12. Bei Hanna, Sarkisian Larysa, Sereda Hanna (2018). Entrepreneurial behavior changing influenced by migration processes. *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*, 32nd International Scientific Conference on Economic and Social Development. pp 158-165.
13. My povernulisya: yak ukrainskyi biznes vidnovliuie robotu pid chas viiny. Informatsiine ahentstvo «Unian». URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mi-povernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyni-novini-ukrajina-11824872.html>