

Лариса В. Шаульська¹, Ігор Н. Щерб²

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

За результатами проведеного дослідження визначено специфічні зовнішні та внутрішні загрози, що є характерними для воєнного стану та критично впливають на рівень конкурентоспроможності та економічної безпеки українських підприємств; проведено систематизацію можливостей розвитку та досягнення стану економічної безпеки українських підприємств за умов воєнного стану в контексті дуалістичного підходу; з метою систематизації та оцінки можливості використання в Україні досліджено досвід країн – учасників воєнних конфліктів щодо нових можливостей для розвитку бізнесу і забезпечення економічної безпеки підприємств у воєнний та післявоєнний період; проведено аналіз тенденцій щодо відновлення ділової активності українських підприємств у контексті релокації бізнесу; завдяки впровадженню показників капіталоемності комплексу управлінських заходів щодо забезпечення рівня конкурентоспроможності для релокованих підприємств, визначена можливість відбору альтернативних варіантів управлінських заходів з мінімальним рівнем інвестиційного забезпечення; досліджено чинний алгоритм, рівні та інструменти державної програми релокації підприємств із небезпечних та тимчасово окупованих регіонів в контексті їх економічної безпеки; охарактеризовано приклади успішної релокації вітчизняних підприємств у західні регіони України; запропоновано перспективні напрями регулювання та підтримки релокації бізнесу з боку держави; визначено комплекс управлінських заходів на релокованому підприємстві з метою подолання наслідків впливу загроз від воєнних дій; на підставі аналізу сукупності необхідних управлінських заходів визначено триадний управлінський цикл забезпечення конкурентоспроможності релокованих підприємств; запропоновано авторський підхід до розробки організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою релокованих підприємств в умовах війни; обґрунтовано важливість та перспективи впровадження людиноорієнтованого підходу при управлінні економічною безпекою вітчизняних підприємств в умовах війни з метою подальшої зміни економічного вектору розвитку, який має бути спрямований на відтворення людського капіталу та розвиток інновацій.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, конкурентоспроможність підприємств, релокація підприємств, управління конкурентоспроможністю, людський капітал, переміщення, загрози, воєнний стан.

Рис. 6. Форм. 2. Літ. 21.

DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-255-24-44

Larysa V. Shaulska, Ihor N. Shcherb

MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS AND ECONOMIC SECURITY OF RELOCATED ENTERPRISES

According to the results of the conducted research, specific external and internal threats are identified, which are characteristic of the state of war and critically affect the level of competitiveness and economic security of Ukrainian enterprises; a systematization of development opportunities and achieving a state of economic security of Ukrainian enterprises under martial law in the context of a dualistic approach was carried out; in order to systematize and assess the possibility of use in Ukraine, the experience of countries participating in military conflicts with regard to new opportunities for business development and ensuring the economic security of enterprises in the war

¹ Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine.

² Donetsk National University named after Vasyl Stus

and post-war period was studied; an analysis of trends regarding the recovery of business activity of Ukrainian enterprises in the context of business relocation was carried out; thanks to the introduction of indicators of the capital intensity of the set of management measures to ensure the level of competitiveness for relocated enterprises, the possibility of selecting alternative options for management measures with a minimum level of investment support has been determined; the current algorithm, levels and tools of the state program for the relocation of enterprises from dangerous and temporarily occupied regions in the context of their economic security were investigated; examples of successful relocation of domestic enterprises to the western regions of Ukraine are described; promising directions of regulation and support of business relocation by the state are proposed; a complex of management measures was determined at the relocated enterprise in order to overcome the consequences of threats from military actions; based on the analysis of the set of necessary management measures, a triad management cycle of ensuring the competitiveness of relocated enterprises is determined; an author's approach to the development of an organizational and economic mechanism for managing the economic security of relocated enterprises in war conditions is proposed; the importance and prospects of the introduction of a people-oriented approach to the management of the economic security of domestic enterprises in conditions of war are substantiated in order to further change the economic vector of development, which should be aimed at the reproduction of human capital and the development of innovations.

Keywords: economic security of the enterprise, competitiveness of enterprises, relocation of enterprises, management of competitiveness, human capital, displacement, threats, martial law.

Peer-reviewed, approved and placed: 21.09.2022.

Постановка проблеми. Суперечливий характер впливу нестабільності сучасних економічних, соціальних і політичних подій в Україні та світі у 2022 році набув переважно негативних рис, що вже позначилося на параметрах розвитку держави і підприємницького сектору. Економічна криза, викликана триваючими поспіль локдаунами внаслідок декілької хвиль коронавірусу, повномасштабне військове вторгнення Росії на територію України, завдали колосальних втрат соціально-економічному потенціалу України та похитнули економічну безпеку держави та бізнесу.

За оцінками Національного банку, кожен тиждень війни коштує національній економіці України, без урахування втрат від руйнувань, понад 50 млрд грн. [6, с. 166]. Багато вітчизняних підприємств опинилися в зонах активних бойових дій і були змушені припинити роботу. І навіть ті підприємства, які розташовані відносно далеко від окупованих територій, постраждали через проблеми з логістикою, нестачею сировини та попиту. Майже 80% експорту заблоковано через перекриті морські шляхи та доступ до портів, обмеження залізничного та транспортного сполучення з ЄС, що негативно відображається на економічній безпеці експортоорієнтованих підприємств. Це супроводжується стрімким ростом інфляції та негативними наслідками у вигляді обмеженого доступу до інвестицій та фінансових ресурсів у всіх сферах, окрім оборонної промисловості.

За попередніми прогнозами МВФ та ЄБРР у 2022 році через війну очікується скорочення ВВП України на 30-40%. Якщо у наступному році чисельність економічно активного населення України знизиться на 20-30%, відновлення ВВП до довоєнного рівня стане не можливим (за умови відтворення довоєнної моделі економічного зростання) [1].

За дослідженнями Advanter Group, станом на початок травня 2022 року 4,4% підприємств повністю або у більшій мірі перевезли свій бізнес за межі України. Загалом часткову релокацію за кордон здійснили 12,6% підприємств. Найбільший відтік бізнесу за межі країни спостерігається серед підприємств ІТ-галузі, різних сфер професійних послуг (маркетинг, консалтинг, дизайн), охорони здоров'я та АПК [1]. Додатковим стимулюючим чинником є відповідна політика країн Східної Європи: Чехія, Словаччина, Литва, Латвія, Естонія, Польща вже впроваджують програми релокації та грантову підтримку українського бізнесу. На цьому фоні очікуваним є факт втрати інтелектуального та підприємницького капіталу. За перші два місяці війни до Європи переїхали вже більше 1000 вітчизняних підприємств, а також близько 20000 їх співробітників. За умови продовження війни до кінця року, прогнозується збільшення кількості релокованих за межі України підприємств до 10000 і переміщення до 500000 працівників цих компаній [1].

Вплив зазначених тенденцій на підприємницьке середовище змушує менеджерів швидко адаптуватися в контексті моделей виживання і відновлення вітчизняної економіки. Наразі економічна безпека українських підприємств залежить від шляхів, обраних менеджментом компаній для порятунку бізнесу, ефективності управлінських рішень щодо компенсації наслідків впливу негативних загроз зовнішнього і внутрішнього середовища, макровпливу на бізнес з боку стимулюючих та підтримуючих регуляторних заходів.

Вагомий аспект гарантування можливостей розвитку українських реколованих підприємств полягає саме в пошуку нової моделі забезпечення конкурентоздатності таких підприємств на нових для них ринках, за умов наявності нових перспектив та нових загроз. Такі реалії змушують менеджмент реколованих підприємств приймати нестандартні управлінські рішення, пов'язані з одного боку з дотриманням класичних принципів підвищення конкурентоздатності діяльності підприємств, з іншого із — особливостями та можливостями «вбудовування» релокованих підприємств в існуючі регіональні фінансово-промислові кластери, результативністю та доречністю такої взаємодії з точки зору дотримання засад економічної безпеки підприємств та сталої спеціалізації в регіоні.

Виходячи з цього, аспекти управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою релокованих підприємств стають як актуальною проблематикою сьогодення українських бізнес структур, так і закладають підґрунтя для подальшої ефективної кооперації українського бізнесу із закордонними партнерами, представниками місцевих громад та опанування нових ринків збуту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження процесу релокації бізнесу в умовах війни як одного з інструментів забезпечення економічної безпеки підприємницького сектору в Україні є відносно новими; певною мірою вони розкриваються у працях українських економістів А. Амеліна [2], Е. Асланової [3], В. Бондара [4], Ю. Василюка [5], Б. Данилишина [6], А. Карпенка [7], Г. Кондратьєвої [8], Muia F. [9] А. Ропицького [10], О. Собкевича [11], Shaleny, V та ін [12] тощо. Аспекти моніторингу бізнес

активності та дотримання засад конкурентоспроможності під час процесу релокації проаналізовано в дослідженнях ГО «Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» в рамках проєкту Future of Work [13].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. В умовах активних воєнних дій на території України виникає необхідність відновлення економіки держави за рахунок переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони. Виходячи з цього, виникає проблематика, яка до теперішнього часу науково не достатньо, - обґрунтована показників та напрямів управління рівнем конкурентоспроможності та економічної безпеки релокованих підприємств в воєнних реалій економічної діяльності в країні.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування комплексу управлінських заходів, спрямованих на подолання загроз і компенсацію негативних наслідків впливу воєнних дій на економічну безпеку та конкурентоздатність релокованих підприємств, дослідження можливостей чинного алгоритму, рівнів та інструментів державної програми релокації підприємств із небезпечних та тимчасово окупованих регіонів в контексті управління рівнем їх конкурентоспроможності та економічної безпеки.

За допомогою порівняльного та статистичного методів узагальнено експертні оцінки збитків і втрат економіки та підприємницького сектору зокрема внаслідок війни, проаналізовано тенденції щодо напрямів галузевої трансформації і рівня ділової активності вітчизняних підприємств. Історичний та логічний підходи застосовано для узагальнення та систематизації можливостей використання в Україні досвіду країн, що були учасниками воєнних конфліктів, відносно шляхів відновлення бізнесу та забезпечення економічної безпеки підприємств.

Дослідження управлінських інструментів забезпечення конкурентоздатності та економічної безпеки релокованих підприємств обумовлює необхідність використання фундаментальних засад світової економічної науки: регіонально-просторової економіки (з позицій можливостей релокації) та управління суб'єктами господарювання, що в сукупності передбачає використання теоретико-методологічних підходів, спеціальних та наукових методів. Зокрема, методи наукового абстрагування, синтезу застосовані для ідентифікації та групування основних зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці підприємств, систематизації можливостей розвитку та забезпечення економічної безпеки українських підприємств за умов воєнного стану; метод моделювання використано для удосконалення організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємств в умовах війни; монографічний аналіз дозволив визначити сутність процесу переміщення та релокації підприємств з можливостями синергетичного співробітництва регіональних кластерів; системний підхід застосовано для комплексного оцінювання соціально-економічних перетворень в українському бізнесу та їх наслідки; рефлексивні методи використані для порівняння управлінських алгоритмів дотримання рівнів конкурентоздатності та економічної безпеки до умов релокації бізнесу; спеціальні методи історико-логічного аналізу, що використовуються для

визначення концептуальних засад забезпечення конкурентоздатності українських релокованих підприємств; компенсації та лояльного ставлення до переміщень бізнес структур.

Виклад основного матеріалу. Оцінка економічних збитків від війни, згідно з оперативною аналітичною оцінкою Київської школи економіки (KSE) та Міністерства економіки України показують, що загальні втрати сягають від 543 до 600 млрд дол. США з урахуванням як прямих і непрямих збитків (рис. 1).

Як свідчать дані, представлені на рисунку 1, загальна сума прямих збитків, завданих об'єктам житлової, нежитлової нерухомості та іншій інфраструктурі, складає понад 95,5 млрд дол. США або приблизно 2,6 трлн грн. Найбільша частка у загальних збитках припадає на житлові будинки (39% або 36,8 млрд дол. США) та інфраструктуру (33% або 31,3 млрд дол. США). Збитки бізнес-активам становлять щонайменше 8 млрд дол. США і стрімко зростають. Ще 4,3 млрд дол. США — це збитки аграрного сектору. Збитки, завдані об'єктам соціальної сфери, закладам освіти, науки та охорони здоров'я, культурним, спортивним закладам, адміністративним будівлям тощо становлять близько 6,7 млрд дол. США

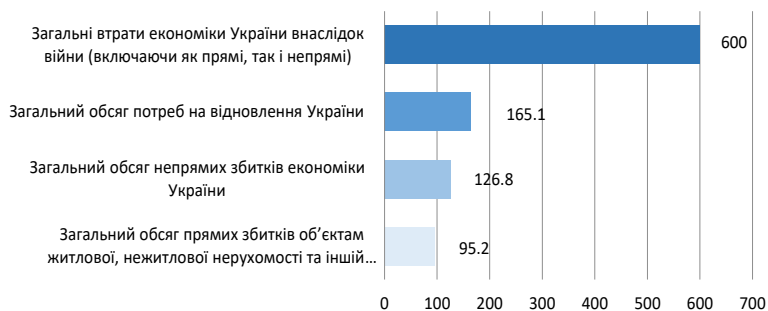


Рис. 1. Оцінка прямих, непрямих та загальних втрат економіки України внаслідок війни станом на 13 червня 2022 року, млрд дол. США, побудовано авторами за даними джерела [14, с. 9]

Разом із тим, суттєво більшими є непрямі збитки, що становлять 126,8 млрд дол. США або 3,7 трлн грн. Ракетні атаки та бойові дії руйнують об'єкти промисловості та інфраструктури, це спричиняє повну або часткову зупинку значної кількості підприємств та установ, неотримання ними доходів та інші віддалені наслідки. Найбільша частка непрямих збитків припадає на бізнес-активи та промисловість — 28,7 млрд дол. США, аграрний сектор і земельні ресурси — 23,4 млрд дол. США, торгівлю — 23,3 млрд дол. США.

Максимальні втрати у галузевому розрізі зазнали підприємства металургії. Зокрема, зруйновано два підприємства цієї галузі, які є найбільшими серед пошкоджених і знищених — металургійний комбінат «Азовсталь» і «Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча». За висновками експертів, загальна потреба для відновлення діяльності підприємств оцінюється у 16,8 млрд дол. США, з яких 65% має бути спрямовано на

реконструкцію фізичних активів, а 35% — на відновлення господарсько-економічної діяльності підприємств [14, с.27].

Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни, проведене у березні 2022 року дослідницькою компанією Gradus Research за підтримки KSE, показало тенденцію до поширення галузевої трансформації, як одного із способів уникнення підприємствами закриття, забезпечення їх економічної безпеки та стійкості функціонування економіки (рис. 2) [15, с.3].

Так, галузева трансформація бізнесу стала актуальною вже для 37% підприємств. Тенденції галузевої трансформації є відповіддю на зниження рівня зайнятості та доходів населення, зрушення у структурі потреб та споживацької поведінки, стимули цифрової модернізації бізнес-моделей в умовах воєнного стану та порушених й ненадійних логістичних зв'язків. Зміни переважно зосереджені у скороченні обсягу професійних (консалтингових) та адміністративних послуг, структурних зрушеннях у роздрібних мережах, промисловості, традиційних послугах для населення [15].

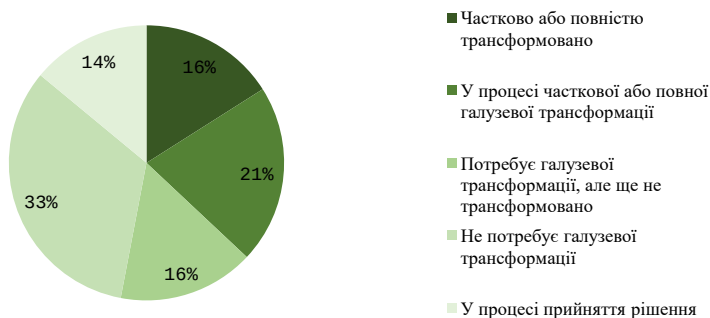


Рис. 2. Структура галузевої трансформації підприємств в Україні під час війни станом на березень 2022 року, побудовано авторами за даними джерела [15, с.4]

Очевидною проблемою, яка виникає під час галузевої трансформації підприємств в Україні під час їхньої релокації, є дотримання досягнутого рівня конкурентоздатності. З одного боку, тематика та підходи управління конкурентоспроможністю підприємств вже суттєво висвітлені в наукових публікаціях, з іншого — актуальність цієї проблематики для практики економічної діяльності в воєнних реаліях українських підприємств, акцентує увагу саме на стратегічному аналізі та визначенні фундаментальних факторів конкурентоспроможності, фокусуючись при цьому на аспектах моніторингу рівня конкурентоспроможності за умов релокації.

З точки зору потенційної необхідності релокації українського бізнесу, фізично розташованого на небезпечних територіях, управління конкурентоспроможністю такого підприємства зводиться до виконання сукупності дій: 1) збір та обробка інформації про галузь та конкурентів підприємства, що переміщується; 2) аналіз та систематизація отриманої

інформації, встановлення стратегічних цілей щодо підтримки конкурентного статусу підприємства; 3) послідовна конкретизація прийнятої стратегії досягнення цільового рівня конкурентоспроможності в ході планування та реалізації тактичних управлінських рішень; 4) організація діяльності щодо виконання прийнятої конкурентної стратегії; 5) контроль основних етапів реалізації стратегії, оцінка конкурентоспроможності підприємства в ході моніторингу досягнутих результатів, а також поза коригувальних дій.

Всі дії, передбачені наведеним алгоритмом, можна умовно розділити на три управлінські блоки для менеджменту релокованого підприємства: конкурентний аналіз; оцінка конкурентоспроможності підприємства; вироблення та реалізація конкурентної стратегії підприємства (Рис. 3).



Рис. 3. Управлінський цикл забезпечення конкурентоспроможності релокованих підприємств, побудовано авторами на основі власних досліджень

Основною метою проведення конкурентного аналізу для підприємств, які релокуються, є забезпечення інформаційної основи оцінювання власної конкурентоспроможності на новому ринку та прийняття рішень щодо корегувань власних позицій. Досягнення зазначеної мети забезпечується через побудову системи показників, які дозволяють здійснювати моніторинг конкурентного середовища підприємства та прогнозування його динаміку.

Враховуючи об'єктивну потребу вимірювання результативності управлінського впливу, пропонуємо підхід для оперативного використання з метою кількісного оцінювання її поточного рівня та конкурентного статусу. Така оцінка одночасно забезпечує функцію діагностики (є індикатором актуальності та результативності заходів з оптимізації бізнес-процесів) та формує інформаційне забезпечення для корекції напряму впливу на основі мінливої в умовах релокації комбінації сильних та слабких сторін підприємств.

Кількісне оцінювання ефективності управлінського заходу щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства пропонується проводити за формулою (1):

$$E_r = \Delta K / C \quad (1)$$

де E_r – ефективність комплексу управлінських заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що релокується;

K – зміна рівня конкурентоспроможності підприємства на новому ринку, який обрано в результаті управлінських заходів;

C – витрати на реалізацію комплексу управлінських заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства за умов його релокації.

Зворотний показник ефективності комплексу управлінських заходів для підприємства, що релокується є капіталоємність таких управлінських заходів може бути визначена за формулою (2):

$$Y = C / \Delta K \rightarrow \min, \quad (2)$$

де Y – капіталоємність комплексу управлінських заходів для підприємства, що релокується.

Цільова функція показника капіталоємності є мінімумом. Тобто, за наявності декількох альтернативних варіантів управлінських заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності на новому релокованому ринку, завдяки показнику капіталоємності можуть бути відфільтровані найбільш результативні. Особливо корисним такий критерій вибору є в умовах наявних бюджетних обмежень за умов проведення воєнних дій на території України.

Проблемою, яка має комплекс економічних, соціальних, політичних причин та наслідків у найближчій й віддаленій перспективі є загроза втрати людського потенціалу. З початку війни більше 20% населення України залишили своє основне місце проживання. Скорочення персоналу через внутрішню і зовнішню міграцію негативно вплинуло на розвиток людського капіталу і стало істотним фактором перерозподілу людських ресурсів усередині країни. Кількість переселенців, які повернулися після переміщення в межах країни, становить близько 4,5 млн осіб [16]. Кількість економічно активного населення, залученого до створення доданої вартості, зменшується, а також обмеженими є можливості трансформації або релокації бізнесу.

Статистичні показники супроводжуються такими тенденціями, що можуть поступово формувати загрози втрат: країни ЄС максимально сприяють соціально-економічній адаптації українських біженців, забезпечують підтримку родинам, інтеграцію у нове середовище; адаптаційно-тривожні поведінкові й емоційні тренди вимушено переміщених осіб з часом трансформуються у стійкі патерни планування майбутнього на основі оцінювання переваг захищеного, комфортного та безпечного життя за умови зайнятості; найвищий потенціал адаптації демонструють конкурентоспроможні категорії переміщених контингентів (за освітою,

професійно-кваліфікаційними характеристиками, кроскультурною життєздатністю); обумовлена воєнним станом демографічна структура біженців (переважно жінки з дітьми) є викликом для збереження факту і якості родинних зв'язків; характер і умови економічної активності людей, які були учасниками бойових дій часто залежать від регуляторного впливу держави та комплексу коригуючих заходів через травматичний синдром різної природи. Чинниками протилежного впливу є новий високий рівень патріотичної свідомості українців, відчуття відповідальної глобальної місії України та ролі українців, прагнення вимушених мігрантів повернутися для післявоєнної відбудови України, а також емоційно обумовлений високий рівень мотиваційного підйому українців та налаштованість на розбудову прогресивної країни після історичної великої перемоги. Проте ризик безповоротних міграційних й демографічних втрат є реальною загрозою для держави, економіки, бізнесу. Методологічно важливим є розуміння прямого зв'язку між спроможністю держави і бізнесу забезпечити економічне зростання та суспільну стабільність як основу для зниження обсягу окреслених втрат та відкриття нових каналів ресурсного зміцнення України. Отже ідея авторів щодо пріоритету людиноцентрованої моделі економічної безпеки в умовах воєнного стану набуває додаткових аспектів актуальності: ефективна безпекова політика з фокусом на поточні та перспективні потреби людини (працівника, власника бізнесу, споживача державних та усіх інших послуг й товарів, мешканця певної території тощо) є інструментом вирішення масштабної задачі компенсації демографічних втрат шляхом економічної підтримки очевидного прагнення українців до повернення на батьківщину.

Аналіз економічного середовища функціонування бізнесу в сучасній Україні є підставою для ідентифікації специфічних зовнішніх та внутрішніх загроз, що є характерними для воєнного стану та критично впливають на економічну безпеку вітчизняних підприємств. Зовнішні загрози економічній безпеці підприємств виокремлені як такі, що виникають під впливом зовнішніх для України чинників, охоплюють масштабні тенденції загальнонаціонального та міжнародного рівня та переважно потребують регулювання на державному рівні, зокрема застосування інструментів неекономічного характеру:

мільтаризація економіки, негативні наслідки впливу якої на економічну безпеку суб'єктів підприємництва проявляються у збільшенні масштабів військово-промислового комплексу в загальній структурі національного господарства на фоні скорочення в інших галузях, введення додаткових законодавчих обмежень та регулятивних механізмів, залученні висококваліфікованих працівників до створення мобілізаційних резервів тощо;

— пошкодження, руйнування або повне знищення об'єктів промислової та економічної інфраструктури;

— призупинення ділової активності підприємств на початку війни через активні бойові дії на території міст і повільне її відновлення через комплекс чинників, що означає втрату значної частки потенціалу створення доданої вартості, втрату життєздатності бізнес-моделі тощо;

— призупинення інвестиційних потоків у країну та інвестицій у розвиток вітчизняного підприємницького сектору та невисока ймовірність відновлення довоєнних темпів та обсягів у майбутньому за умови відсутності сильних нетипових стимулів і гарантій безпеки;

— блокування українських портів, бойові дії у східному та південному регіонах, інші масштабні логістичні перешкоди (зупинення авіаційного сполучення, перевантаженість автомобільних шляхів тощо) призвели до суттєвого скорочення експортних можливостей підприємств;

— зростання цін на паливо та енергію, зростання виробничих витрат, дефіцит певних товарів, що вироблялися раніше у регіонах України, постраждалих від бойових дій, спричинили ріст інфляції, що має негативний вплив на фінансову безпеку підприємств;

— різке зменшення кількості економічно активного населення, залученого до створення доданої вартості, а також зрушення у структурі економічно активного населення у бік скорочення контингенту з максимальною конкурентоспроможністю та продуктивністю, що загрожує дефіцитом кваліфікованих кадрів для ініціювання, ведення бізнесу та зайнятості у процесах створення нової вартості;

— неузгодженість шляхів забезпечення державою гуманітарної безпеки і національних інтересів з керованістю економічної безпеки підприємств тощо.

Внутрішні загрози економічній безпеці підприємств характеризують реакцію українського суспільства на зовнішні виклики, проявляються та актуалізуються переважно на рівні локалізації підприємств, мають територіальні або галузеві ознаки, тобто існує потенційна можливість компенсації за рахунок внутрішніх ресурсів за умови нового змісту економічної, безпекової політики держави:

— криза підприємництва як системи (відсутність стратегії розвитку бізнесу, клієнтів, каналів постачання сировини, порушення або руйнування операційних ланцюжків, необхідних для роботи критичної інфраструктури тощо);

— втрата підприємницького потенціалу через комплекс міграційних, демографічних, політичних причин, а також втрата персоналу через переїзд на безпечні території;

— відсутність умов для функціонування підприємств, що мають низьку мобільність та територіальну прив'язку у зонах бойових дій (насамперед аграрні, виробничі та логістичні підприємства, що не мають можливості евакуації виробничих потужностей);

— величезні матеріальні втрати і збитки бізнесу за перший місяць війни та у подальшому, вичерпаність фінансових резервів значної частки підприємств;

— підвищена ризиковість бізнесу у зв'язку з незатребуваністю певних видів підприємницької діяльності (багато підприємств були вимушені переорієнтувати свій бізнес на гуманітарні потреби та на потреби армії, або повністю змінити галузь діяльності);

— зменшення попиту на товари та послуги у регіонах ведення бойових дій та прилеглих до них територіях через активну міграцію населення;

— погіршення психологічного стану менеджерів та працівників інших категорій, що супроводжується емоційним виснаженням, психологічною

напругою, інформаційною залежністю, високим рівнем постійних переживань про близьких тощо;

— зниження рівня економічної захищеності підприємств та працівників в умовах ведення країною-агресором гібридної війни.

Поточний та післявоєнний стан у контексті суттєвих змін економічної кон'юнктури характеризується різноспрямованими тенденціями. Поряд з колосальними втратами та погіршенням стану економіки, розширенням спектра загроз економічній безпеці підприємств, період глобальної трансформації сприяє формуванню нових сегментів бізнесу та відкриттю нових можливостей. Вже за умов війни підприємницький сектор України демонструє приклади вдалої трансформації та державна політика декларує потребу працювати всім там, де це можливо, сплачувати податки та забезпечувати економічну базу для ведення військового конфлікту, відновлення та подальшого розвитку. В перспективі очікується капіталізація нового міжнародного статусу України, масштабна реалізація планів відбудови, що потребує відповідного управлінського регулювання, якість якого перевіряється у критичних умовах підвищеної небезпеки та оцінюється спроможністю забезпечити одночасно реабілітаційні та модернізаційні процеси, усвідомити специфічний характер трансформації дискретних кризових проявів з широкою амплітудою негативних впливів у стабільно турбулентне середовище майбутньої діяльності. Отже, ідентифікація загроз і станів небезпеки різної природи має стати підставою для оновлення механізму управління бізнес-моделями, спрямованого на забезпечення внутрішньої стійкості компанії на основі формування модернізаційного потенціалу, мета якого — забезпечення динаміки розвитку, що продукує зміни макросередовища.

Таким чином, пропонуємо дуалістичний підхід до впливу сучасних загроз на економічний стан та безпеку вітчизняних підприємств, відповідно до якого, можливі шляхи розвитку та забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану спрямовано на використання двох категорій можливостей — наслідки швидкого впливу і довгострокової перспективи (рис. 4).

Про появу нових можливостей для розвитку бізнесу і забезпечення економічної безпеки підприємств у воєнний та післявоєнний період, свідчить також досвід таких країн, як Ізраїль, Сирія, Боснія та Герцеговина, Корея тощо. І хоча механізми адаптації досвіду цих країн наразі практично не співпадають з українськими реаліями (оскільки Ізраїль завжди жив у стані війни, але без глобальної окупації, як в Україні; у період Боснійської війни підприємництво ще не було на такому рівні розвитку, який мали вітчизняні підприємства на початку 2022 року; Сирія ще до початку війни успішно розвивала бізнес і мала вільні економічні зони; Корея була аграрною країною, яка після закінчення війни втратила значну частину економічного потенціалу, ставши однією з найбідніших у світі), на нашу думку, деякі перспективні напрями відновлення української економіки та повернення своїх інвестицій підприємствами на прикладі країн, що пережили військові конфлікти, все ж варто виокремити та врахувати для підготовки цільових проєктів стабілізації економіки та відновлення інфраструктури [17].

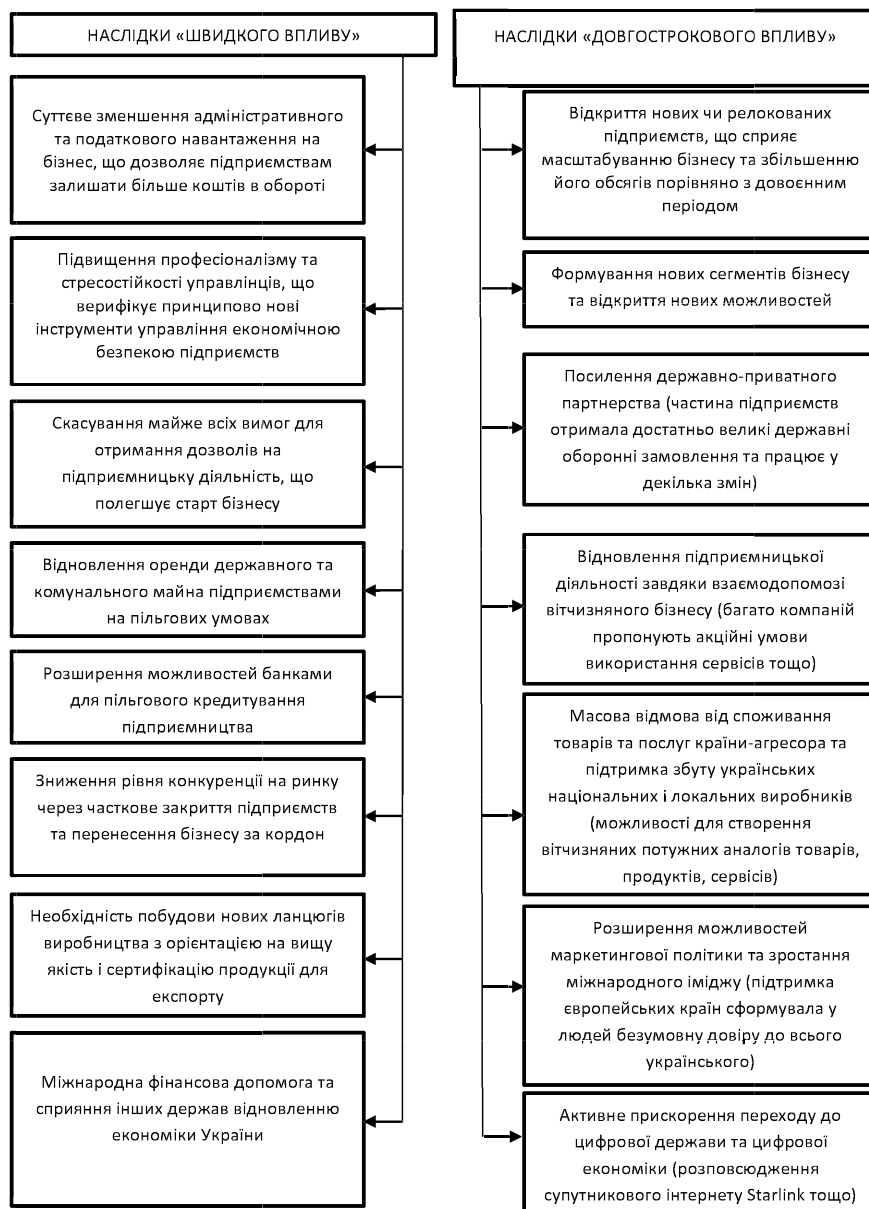


Рис. 4. Систематизація можливостей розвитку та забезпечення економічної безпеки українських підприємств за умов воєнного стану, побудовано авторами на основі власних досліджень

Аналіз умов, особливостей, результатів та проблем післявоєнного розвитку в різних країнах свідчить, що перспективним та релевантним для адаптації в Україні є досвід Ізраїлю. Орієнтація економічної політики Ізраїлю

на максимально широке використання інноваційних джерел зростання демонструє позитивні ефекти як в умовах відносної стабільності, так і в стані турбулентності та неочікуваних викликів. Оскільки зміст інноваційного розвитку передбачає коеволюцію внутрішньої та зовнішньої трансформації з акцентом на нелінійні проактивні рішення; нові, навіть неочікувані виклики сприймаються лише як розширення амплітуди коливань, що передбачає застосування вже апробованих алгоритмів реагування.

Отже, адаптаційний потенціал бізнесу та національної економіки закладається не стільки коректною антикризовою політикою, скільки вчасним переходом на нову модель менеджменту, яка реалізується на основі полісуб'єктних відносин, співтворчості, ідентифікації трендів за слабкоструктурованими сигналами, що забезпечує розвиток бізнесу через інновації, які є найкращим шляхом країни без масштабних ресурсів до сильної економіки та високотехнологічного експорту. Комбінація системи безпеки, науки, освіти та приватного капіталу забезпечує Ізраїлю прорив як в передових оборонних технологіях, так і в товарах з високою доданою вартістю, що мають попит на міжнародних ринках, а також конкурентоспроможність у підготовці висококваліфікованих і затребуваних у світі спеціалістів [2].

Подібний шлях відновлення економічної діяльності підприємств було також обрано урядом Кореї, що сконцентрував зусилля на промисловості та високих технологіях як факторах довгострокової конкурентної переваги та економічної безпеки, у результаті чого країна перетворилася на одного із світових лідерів у даних галузях.

Виходячи з досвіду зарубіжних країн, що були учасниками воєнних конфліктів, в Україні вже зараз має формуватися нова економічна стратегія розвитку підприємницького сектору, що буде включати реальні сучасні можливості відновлення вітчизняного бізнесу, забезпечення економічної безпеки підприємств шляхом інтенсифікації економічних процесів на територіях, де не ведуться бойові дії, у форматі релокації. Термін релокація, чи релокейт (від англ. слова *relocate, relocation* – переміщати, переміщення) визначається як переміщення бізнесу з однієї країни до іншої, або переїзд бізнесу чи працівників з одного місця на інше в межах однієї країни [10].

Релокація підприємств в межах України спроможна створити умови для відновлення бізнес-діяльності, захисту діючих підприємств, розвитку нових напрямів виробництва, збереження існуючих робочих місць та створення нових. Крім того, коректна релокація має забезпечити ефективність функціонування не лише у воєнний, але і післявоєнний період. За даними офіційних опитувань, більшість українських підприємств, що здійснили переїзд, після закінчення війни планують відновити діяльність на місцях початкового розташування, однак не збираються припиняти роботу і на тих територіях, куди здійснили релокацію, тобто масштабування бізнесу та збільшення його обсягів за рахунок розвитку нових ринків є позитивною перспективою.

Ще з перших місяців війни з метою допомоги у порятунку виробництва від руйнувань, український уряд запустив Програму щодо тимчасового переміщення підприємств з постраждалих від війни регіонів, зокрема, до

західних областей. Тенденції щодо відновлення ділової активності підприємств в Україні за допомогою використання механізмів релокації бізнесу відображено на рисунку 5.

За даними Міністерства економіки України, на переміщення бізнесу в урядовій цифровій платформі було зареєстровано 1612 заявок. Станом на 28 травня 2022 року 606 підприємств взяли участь у програмі релокації і завершили переїзд, робота 390 з них вже була відновлена на нових територіях у західних регіонах України. Найбільша кількість підприємств перемістилися з Києва та Київської області (187), Харківської (137), Донецької (35) та Луганської областей (17). Ще 87 підприємств перебувають на різних стадіях транспортування своїх виробничих потужностей і ще понад 150 знаходяться на маршрутах або оформлюють необхідний пакет документів [18].

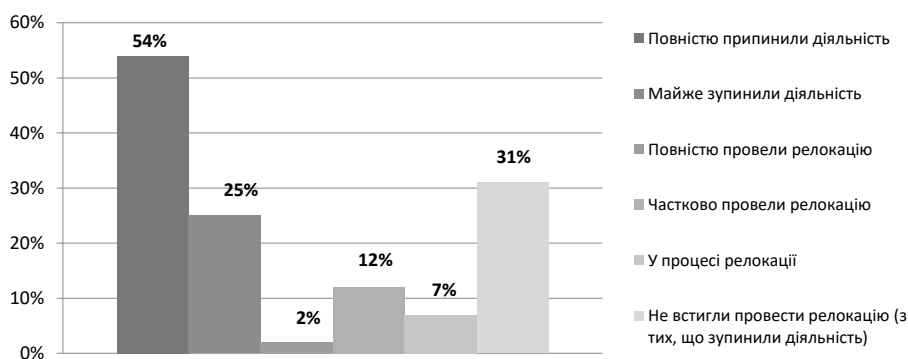


Рис. 5. Аналіз тенденцій щодо відновлення ділової активності вітчизняних підприємств в контексті релокації бізнесу (дані на 15 березня 2022 року), побудовано авторами за даними джерела [19]

Для збереження економічної безпеки вітчизняних підприємств та підтримання їхньої конкурентоздатності урядом було ухвалено низку законодавчих актів та прописано алгоритм, відповідно до якого має здійснюватися релокація бізнесу в Україні. Зокрема, умови релокації підприємств із зони бойових дій наступні: заявку може подати будь-яке підприємство і після обробки усіх запитів Міністерство економіки визначає черговість релокації компаній; пріоритет мають стратегічні підприємства та компанії, які виробляють товари першої необхідності. Найпопулярнішими областями для переміщення потужностей підприємствами є Закарпатська, Львівська та Чернівецька області, також надається перевага Тернопільській, Івано-Франківській та Вінницькій областям [20].

Нормативні документи, що на сьогодні регламентують релокацію вітчизняних підприємств: Постанова КМУ від 17 березня 2022 року №305 (регламентує безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формується Міністерством економіки і передається до Міністерства інфраструктури); розпорядження КМУ від 25 березня 2022 року №246-р (передбачає план невідкладних заходів

з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію) [20].

На основі вищезгаданої програми та за сприяння державних і місцевих органів влади розроблено спеціальну цифрову платформу. Платформа складається з двох рівнів. Перший рівень — це маркетплейс, на якому будь-яка державна чи приватна компанія може безкоштовно розмістити оголошення про наявні у неї вільні приміщення, їхню локацію, характеристики на порталі Prozorro.sale. А підприємство, яке потребує евакуації, — або знайти локацію серед пропозицій, і подати заявку на неї; або ж одразу подати заявку на релокацію, яку візьме в обробку Мінекономіки та інші державні органи, залучені до процесу [21].

Прикладами успішної релокації підприємств у західні регіони України з метою фізичного збереження майна підприємства та можливості забезпечення подальшого здійснення виробничої діяльності (а у окремих випадках також нарощення потужностей виробництва) вже стали такі відомі вітчизняні компанії, як: машинобудівна компанія Cogum Group (входить до складу ДТЕК Енерго); корпорація «Біосфера» (об'єднує торгові марки Фрекен БОК, Smile, Selpak, Vortex, Novita, PRO Service, ЛайKit, Bambik та ін.); підприємство ТОВ «УК «Вітропаки України» (входить до складу групи компаній ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування»), промислова компанія «Пожмашина», що є лідером на ринку пожежної, спеціалізованої та сільськогосподарської техніки; компанія Gemini Espresso тощо.

З метою подальшого відновлення вітчизняного підприємницького сектору та забезпечення економічної безпеки релокованих підприємств, пропонуємо наступні напрями регулювання та підтримки процесу релокації бізнесу з боку держави:

- впровадження принципу державно-приватного партнерства та залучення бізнесу до цільових проектів забезпечення оборонного потенціалу країни та відновлення інфраструктури;
- спрощення процедури користування державним і комунальним майном для релокованого бізнесу;
- створення «територій економічного відновлення» на базі певних кластерів (наприклад, індустріальних парків) та активне використання їх можливостей;
- розробка додаткових адміністративних, податкових, митних і фіскальних стимулів;
- налагодження ефективної співпраці України з ЄС у контексті спрямування фінансової допомоги для забезпечення відновлення підприємницького сектору;
- створення найбільш безпечних умов для діяльності підприємств у тих регіонах України, де буде концентруватися найвищий економічний потенціал держави тощо.

Важливим фактором успішності подальшого функціонування підприємств, що здійснили релокацію бізнесу, є також визначення комплексу

управлінських заходів, спрямованих на подолання загроз і негативних економічних наслідків впливу воєнних дій, серед яких пропонуємо наступні:

- формування системи управлінських рішень, спрямованих на збереження активів, виробничих потужностей підприємства, відновлення роботи на користь економіки та збереження робочих місць;

- розробка принципово нових специфічних інструментів управління економічною безпекою підприємства;

- розробка заходів з управління персоналом, спрямованих на активне залучення професіоналів та підвищення кваліфікації працівників, що мешкають на території нової локації підприємства;

- пошук можливостей компенсації безповоротних міграційних втрат людського капіталу іншими чинниками, такими як інноваційні рішення, нелінійні управлінські інструменти, нові технології тощо;

- налагодження співпраці релокованих резидентів між собою з метою створення спільних ланцюгів постачань та збуту продукції;

- розробка рішень щодо забезпечення технологічної незалежності та можливостей розвитку конкурентоспроможності інноваційного потенціалу релокованого підприємства;

- розробка стратегії управління «на випередження» (розробка заходів з ідентифікації, попередження, нейтралізації, нівелювання можливих зовнішніх та внутрішніх загроз від воєнних дій);

- розробка та забезпечення функціонування механізму управління економічною безпекою підприємства в умовах війни тощо.

Подолання тяжких загроз, що сьогодні перешкоджають функціонуванню підприємницького сектору України, може бути реалізоване лише за умови високого рівня взаємодії між керівниками підприємств та державними органами управління і влади шляхом здійснення цілеспрямованого комплексу заходів у всіх сферах життєдіяльності бізнесу.

Досвід інших держав підтверджує, що основним завданням менеджменту на мікроекономічному рівні має стати напрацювання власного дієвого економічного механізму організації управління економічною безпекою релокованих підприємств, збереження ділової активності яких на сьогодні виступає рушійною ланкою розвитку економіки України у майбутньому. Однак забезпечення дієвості такого управлінського механізму, що гарантуватиме перебування підприємства у тому чи іншому стані економічної безпеки, потребує створення адміністративно-правових, організаційно-управлінських, техніко-технологічних, ресурсно-матеріальних, інформаційно-аналітичних, морально-психологічних та інших умов, що передбачає тісну взаємодію підприємницького сектору та держави. При цьому неузгодженість елементів механізму та дій менеджерів, під керівництвом яких формуються вищезгадані умови, може спричинити додаткові перешкоди керованості економічної безпеки підприємства. Виходячи із зазначених проблем та відсутності наукового і практичного обґрунтування впровадження такого механізму у діяльність вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану, пропонуємо узагальнену схему організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою релокованих підприємств в умовах війни, яку наочно відображено на рис. 6.

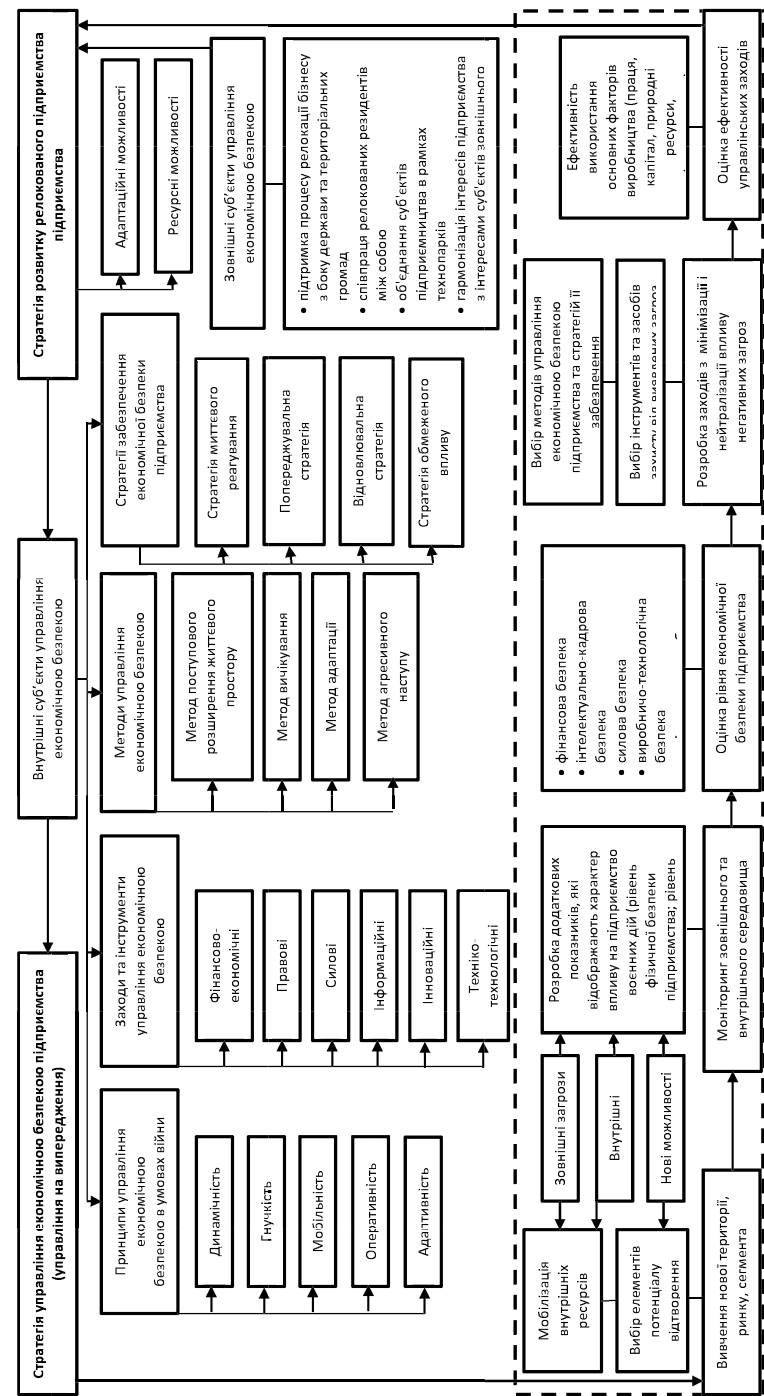


Рис. 6. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою релокованих підприємств в умовах війни, побудовано авторами на основі власних досліджень

Сутність внутрішньої структури розробленого організаційно-економічного механізму полягає у здатності економічної безпеки, стан якої на релокованому підприємстві є уразливим до зовнішніх та внутрішніх загроз, під впливом упорядкованої сукупності керівних дій менеджменту і засобів управлінського впливу (інструментів, стимулів тощо), змінюватися у бажаному напрямі протягом певного проміжку часу.

Важливим елементом запропонованого механізму, що забезпечить ефективність його впровадження і використання при управлінні економічною безпекою релокованих підприємств у воєнний та післявоєнний час, має стати блок заходів, спрямованих на нові формати збереження та розвитку людського потенціалу. Єдиний шлях компенсації втрат людського потенціалу у складних умовах війни — модернізація систем менеджменту в напрямі орієнтації на максимально раціональне використання наявних ресурсів, що передбачає акцент на когнітивних, креативних здібностях працівників, розвиток інноваційної культури, використання матеріальних та нематеріальних корпоративних ресурсів з метою створення умов для особистої безпеки працівників, які формують кадрове ядро компанії. Виходячи з цього, для забезпечення економічної безпеки підприємства у воєнний період, одним з основних завдань менеджменту у воєнний та післявоєнний період має стати розвиток людського капіталу, що передбачає реалізацію наступних умов: збереження і стабілізація персоналу вітчизняних підприємств (зокрема використання гнучких форм зайнятості, організації та оплати праці); забезпечення мобільності робочої сили та адаптивності працівників до змін; підтримка психологічної рівноваги, психічного здоров'я та емоційного стану працівників; цільові програми створення робочих місць для молодих людей, які звільнятимуться з лав Збройних Сил України; налагодження партнерських програм з університетами та вивчення структури попиту на професії майбутнього; розробка корпоративних програм професійного розвитку та перекваліфікації, стимулювання залучення працівників до них; створення системи стимулів для розвитку талантів та заохочення інноваційної діяльності працівників; створення умов, спроможних стимулювати підприємців та працівників, що виїхали за межі країни, до повернення в Україні для активної діяльності; застосування принципів концепції гідної праці тощо.

Висновки. Таким чином, для створення ефективної системи управління економічною безпекою українських підприємств їх керівникам у тісному партнерстві з урядом необхідно забезпечити здійснення всіх можливих заходів щодо послідовної нейтралізації зовнішніх та внутрішніх загроз, пов'язаних з воєнними діями, і націлити свої зусилля на пошуку позитивних наслідків радикальних економічних трансформацій, зокрема формування нових сегментів ринку, відкриття нових можливостей, масштабування бізнесу та збільшенню його обсягів тощо. Для забезпечення високої рівня конкурентоспроможності релокованих підприємства патерн управлінського циклу має повторюватися багаторазово. У результаті формування конкурентної стратегії для таких підприємств важливою є послідовність проведених управлінських дій.

При цьому методологічною основою формування конкурентної стратегії для підприємства, що переміщується, є оцінювання конкурентоспроможності такого підприємства вже на новому ринку збуту. Отже, результати проведеного дослідження можуть бути використані для формування оптимального портфеля управлінських заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які знаходяться в умовах обмежень інвестиційного бюджету, що, у свою чергу, є результатом проведення воєнних дій на території України.

Оскільки забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств на сьогодні є одним із пріоритетних завдань менеджерів, вітчизняний бізнес потребує розробки і впровадження ефективно діючого організаційно-економічного механізму, спрямованого на забезпечення збалансованої та безперебійної роботи релокованих підприємств в умовах продовження воєнного стану. Важливим елементом даного механізму має стати стратегія, спрямована на відтворення людського капіталу як на окремих підприємствах, так і у сучасних інноваційних економічних системах.

1. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування (25.05–10.06.2022). Advanter Group за підтримки Європейського Союзу, 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>

2. Амелін А. За прикладом Ізраїлю. Як Україні відновити економіку після війни. «Інтерфакс-Україна», 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://bit.ly/3C85PVx>

3. Асланова Е. Китай в глобальних виробничих ланцюгах: ризики та переваги релокації підприємств. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2022 року. Київ: Інтерсервіс, 2022. С. 61–64.

4. Бондар В. Представники провідних бізнес-спільнот України звернулися до Президента, Верховної Ради і Кабінету Міністрів з проханням про термінову допомогу у відновленні ділової активності в Україні. Газета Верховної Ради України «Голос України». Економіка, 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.golos.com.ua>

5. Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 01-02 червня 2022 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. 215 с.

6. Данилишин Б. Як держава може підтримати бізнес в умовах війни «Економічна правда», 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/>

7. Карпенко А. Податки та релокація для малого і середнього бізнесу в умовах повномасштабної війни в Україні. Звіт опитування. Київ, 2022. 19 с.

8. Кондратьєва Г. Організація управління розвитком територій під час військових дій в Україні. «Громадський Простір». Розділ «Наука», 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://bit.ly/3xPsaog>

9. Muia F. The private sector in conflict prevention and post-conflict reconstruction. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://bit.ly/3SrHlHb>

10. Ропицький А. Переваги релокації виробництв в індустріальні парки. GCM.CENTER, 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://bit.ly/3dMnUil>

11. Собкевич О. Розвиток індустріальних парків як чинник пришвидшення відновлення економіки України. Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/sobkevich.pdf>

12. Shaleny V., Shtefan N., Krylova O., Myronchuk V., Tsurkan I. On the question of financial support for business during the war (Ukrainian case). Amazonia Investiga. 2022. № 11(54). P. 232–242. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.22>

13. Зінченко А. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. ГО «Центр «Розвиток Корпоративної Соціальної Відповідальності».

Серпень 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/1xJxCKtc1P8V_bF5KcNScj3dGJtsYyDLB/view

14. Draft Ukraine Recovery Plan. Materials of the «Audit of war damage» working group. Kyiv School of Economics (KSE). July 2022. 81 p. URL: <https://bit.ly/3SfbFde>

15. Diagnosing the state of Ukrainian business during the full-scale war between Russia and Ukraine. Gradus Research, 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf

16. Філіпчук Л., Сирбу О. Вимушена міграція і війна в Україні (24 березня - 10 червня 2022). ГО «Центр дослідження суспільства», 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://bit.ly/3DS6xYm>

17. Кондратьєва Г. Організація управління розвитком територій під час військових дій в Україні. «Громадський Простір». Розділ «Наука», 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://bit.ly/3xPlwy2>

18. Релокація бізнесу: переїзд завершили понад 600 підприємств, 340 відновили роботу. Міністерство економіки України, 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://bit.ly/3UBFar1>

19. Бондар В. Представники провідних бізнес-спільнот України звернулися до Президента, Верховної Ради і Кабінету Міністрів з проханням про термінову допомогу у відновленні ділової активності в Україні. Газета Верховної Ради України «Голос України». Економіка, 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.golos.com.ua>

20. Програма релокації українських підприємств, які знаходяться у зоні активних бойових дій. Департамент АПР, 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://agro.dn.gov.ua/programma-relokatsiyi-ukrayinskih-pidpriyemstv-yaki-znahodyatsya-u-zoni-aktivnih-bojovih-dij/>

21. Марчак Д. Врятувати бізнес від війни. Навіщо державі та бізнесу ІТ-платформа для релокації. Економічна правда. 2022. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685722/>

1. Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannya (25.05–10.06.2022). Advanter Group za pidtrymky Yevropeiskoho Soiuzu, 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/> [Ukrainian]

2. Amelin A. Za prykladom Izrailiu. Yak Ukraini vidnovyty ekonomiku pislia viiny. «Interfaks-Ukraina», 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://bit.ly/3C85PVx> [Ukrainian]

3. Aslanova E. Kytai v hlobalnykh vyrobnychkh lantsiuhakh: ryzyky ta perevahy relokatsii pidpriyemstv. Biznes-analytika v upravlinni zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu: Materialy IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 17 bereznia 2022 roku. Kyiv: Interservis, 2022. S. 61–64. [Ukrainian]

4. Bondar V. Predstavnyky providnykh biznes-spilnot Ukrainy zvernulyisia do Prezydenta, Verkhovnoi Rady i Kabinetu Ministriv z prokhanniam pro terminovu dopomogu u vidnovlenni dilovoi aktyvnosti v Ukraini. Hazeta Verkhovnoi Rady Ukrainy «Holos Ukrainy». Ekonomika, 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <http://www.golos.com.ua> [Ukrainian]

5. Vasyliuk Yu. Konkurentospromozhnist v umovakh voiennoho stanu. Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Formuvannya mekhanizmu zmitsnennia konkurentnykh pozytsii natsionalnykh ekonomichnykh system u hlobalnomu, rehionalnomu ta lokalnomu vymirakh»: zb. tez dopovidei, 01-02 chervnia 2022 r. Ternopil : FOP Palianytsia V.A., 2022. 215 s. [Ukrainian]

6. Danylyshyn B. Yak derzhava mozhe pidtrymaty biznes v umovakh viiny «Ekonomichna pravda», 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/> [Ukrainian]

7. Karpenko A. Podatky ta relokatsiia dlia maloho i serednoho biznesu v umovakh povnomashtabnoi viiny v Ukraini. Zvit opytuvannya. Kyiv, 2022. 19 s. [Ukrainian]

8. Kondratieva H. Orhanizatsiia upravlinnia rozvytkom terytorii pid chas viiskovykh dii v Ukraini. «Hromadskyi Prostrir». Rozdil «Nauka», 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://bit.ly/3xPsaog> [Ukrainian]

9. Muia F. The private sector in conflict prevention and post-conflict reconstruction. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://bit.ly/3SrHIHbv> [Ukrainian]

10. Ropytskyi A. Perevahy relokatsii vyrobnytstv v industrialni parky. GMK.CENTER, 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://bit.ly/3dMnUil> [Ukrainian]

11. Sobkevych O. Hozvytok industrialnykh parkiv yak chynnyk pryshvydshennia vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/sobkevich.pdf> [Ukrainian]
12. Shaleny V., Shtefan N., Krylova O., Myronchuk V., Tsurkan I. On the question of financial support for business during the war (Ukrainian case). Amazonia Investiga. 2022. № 11(54). R. 232–242. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.22> [Ukrainian]
13. Zinchenko A. Analiz aktualnogo stanu ta propozyitsii shchodo pokrashchennia umov dlia pidpriemnytstva v Ukraini. HO «Tsentr «Rozvytok Korporatyvnoi Sotsialnoi Vidpovidalnosti». Serpen 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: https://drive.google.com/file/d/1xJxCKtc1P8V_bF5KcNScj3dGJtsYyDLB/view [Ukrainian]
14. Draft Ukraine Recovery Plan. Materials of the «Audit of war damage» working group. Kyiv School of Economics (KSE). July 2022. 81 p. URL: <https://bit.ly/3SfbFde> [Ukrainian]
15. Diagnosing the state of Ukrainian business during the full-scale war between Russia and Ukraine. Gradus Research, 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf [Ukrainian]
16. Filipchuk L., Syrbu O. Vymushena mihratsiia i viina v Ukraini (24 bereznia - 10 chervnia 2022). HO «Tsentr doslidzhennia suspilstva», 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://bit.ly/3DS6xYm> [Ukrainian]
17. Kondratieva H. Orhanizatsiia upravlinnia rozvytkom terytorii pid chas viiskovykh dii v Ukraini. «Hromadskyi Prostir». Rozdil «Nauka», 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://bit.ly/3xPlwy2> [Ukrainian]
18. Relokatsiia biznesu: pereizd zavershyly ponad 600 pidpriemstv, 340 vidnovyly robotu. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy, 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://bit.ly/3UBFari> [Ukrainian]
19. Bondar V. Predstavnyky providnykh biznes-spilnot Ukrainy zvernulyisia do Prezydenta, Verkhovnoi Rady i Kabinetu Ministriv z prokhanniam pro terminovu dopomohu u vidnovlenni dilovoi aktyvnosti v Ukraini. Hazeta Verkhovnoi Rady Ukrainy «Holos Ukrainy». Ekonomika, 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <http://www.golos.com.ua> [Ukrainian]
20. Prohrama relokatsii ukrainskykh pidpriemstv, yaki znakhodiatsia u zoni aktyvnykh boiovykh dii. Departament APR, 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://agro.dn.gov.ua/programa-relokatsiyi-ukrayinskih-pidpriemstv-yaki-znahodyatsya-u-zoni-aktivnih-bojovih-dij/> [Ukrainian]
21. Marchak D. Vriatuvaty biznes vid viiny. Navishcho derzhavi ta biznesu IT-platforma dlia relokatsii. Ekonomichna pravda. 2022. Elektronnyi resurs. Rezhym dostupu: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685722/> [Ukrainian]