

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Олександра КАРІНЦЕВА  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

«15» червня 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність  
(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємство, торгівля та біржова діяльність  
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Забезпечення прибутковості бізнесу в умовах воєнного стану на прикладі  
ТОВ «УКРТОРГПРИВАТ»

Здобувача групи ЕН-91/1пе Скубко Антона Олександровича  
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис) АНТОН СКУБКО  
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник ст. викл., к.е.н., доц. Ольга ЛУКАШ  
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

**Суми – 2023**

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри економіки,  
підприємництва  
та бізнес-адміністрування

\_\_\_\_\_ Олександра КАРІНЦЕВА  
«24» травня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

**до кваліфікаційної роботи  
для здобуття освітнього ступеня «бакалавр»**

Студентки групи ЕН-91/1не \_\_\_\_\_, 4 курсу ННІ БіЕМ \_\_\_\_\_  
(найменування факультету)

Спеціальність: 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність \_\_\_\_\_

Освітня програма: 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» \_\_\_\_\_  
Скубко Антон Олександрович \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: Забезпечення прибутковості бізнесу в умовах  
воєнного стану на прикладі ТОВ «УКРТОРГПРИВАТ» \_\_\_\_\_

Затверджена наказом по СумДУ № 0551-VI від «23» травня 2023 р.

Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до  
«14» червня 2023 р.

Вихідні дані до роботи: підручники, навчальні посібники, періодична  
література, нормативно-правові акти, статистичні довідники, фінансово-  
господарська  
звітність \_\_\_\_\_

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають  
розробленню): Теоретичний аналіз проблеми, емпіричне дослідження,

*практичні рекомендації та висновки*

---

---

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):

1. Основні завдання дослідження
2. Опис ТОВ «УКРТОРГПРИВАТ»
3. Вплив воєнного стану на бізнесове середовище в Україні
4. Стратегії для забезпечення прибутковості бізнесу в умовах воєнного стану
5. Рекомендації, для забезпечення прибутковості бізнесу в умовах воєнного стану

Дата видачі завдання: «17» квітня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: доц. Лукаш О. А.  
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняла до виконання: «17» квітня 2023 р.

підпис студента

**Примітки:**

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
  - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
  - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
  - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

## АНОТАЦІЯ

**Обсяг основного тексту КР:** 35 сторінок; 2 таблиці; 5 рисунків; список використаної літератури із 45 джерел.

**Актуальність:** тема "Забезпечення прибутковості бізнесу в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «УКРТОРГПРИВАТ»" має велику актуальність, оскільки досліджує практичний досвід та стратегії, які можуть бути корисними для бізнесу, що працює в умовах воєнного стану. Результати такого дослідження можуть мати практичне значення для підприємств і стати важливою основою для прийняття стратегічних рішень та успішного функціонування в надзвичайних ситуаціях.

**Мета роботи:** дослідження проблеми прибутковості підприємства в умовах воєнного стану. Для досягнення цієї мети буде розглянуто кейс ТОВ "УКРТОРГПРИВАТ", компанії, яка зіткнулася з військовим конфліктом у своєму регіоні.

**Методи дослідження:** аналіз фінансової звітності, структуровані інтерв'ю, анкетування, порівняльний аналіз, історичний аналіз, статистичний аналіз.

**Результати:** проаналізовано проблему прибутковості підприємництва в умовах воєнного стану, досліджено структуру витрат та прибутку підприємств в умовах воєнного стану, розроблено практичні рекомендації щодо вирішення проблеми прибутковості підприємств в умовах воєнного стану.

**Рекомендації щодо використання:** аналіз ризиків та розробка плану дій; диверсифікувати ринки та продукти; зосередитись на клієнтах та їх потребах; покращити ефективність виробництва та оптимізувати витрати; зміцнювати відносини із постачальниками та партнерами; збільшувати свою конкурентоспроможність; залучити фахівців та консультантів.

**Ключові слова:** прибутковість, фінансова стійкість, ефективність, торгівля, постачання, бізнес-операції, споживач, інвестор.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Поняття та ознаки воєнного стану .....	10
1.2 Фактори, що впливають на прибутковість підприємства в умовах воєнного стану.....	11
1.3 Особливості діяльності компанії в умовах воєнного стану.....	14
1.4 Методи забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану.....	15
<b>РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ.....</b>	<b>18</b>
2.1 Аналіз впливу воєнного стану на діяльність підприємства .....	18
2.2 Дослідження структури витрат та прибутку підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «УКРТОРГПРИВАТ».....	22
2.3 Визначення ефективних методів забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану .....	26
<b>РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ВИСНОВКИ .....</b>	<b>29</b>
3.1 Розробка рекомендацій щодо забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану .....	29
3.2 Висновки щодо ефективності методів забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану .....	30
3.3 Перспективи подальшого дослідження проблеми .....	32
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>34</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>36</b>

## ВСТУП

У сучасному нестабільному та мінливому світі бізнес стикається з низкою викликів, які можуть мати значний вплив на його прибутковість та стійкість. Особлива увага приділяється ситуаціям, пов'язаним з політичними та військовими конфліктами, які можуть призвести до неочікуваних змін у бізнес-середовищі. За таких обставин компанії повинні бути готовими до адаптації та пошуку ефективних стратегій для збереження або навіть збільшення своєї прибутковості.

Предмет дослідження в даній кваліфікаційній роботі визначається як процес забезпечення прибутковості бізнесу підприємства ТОВ "УКРТОРГПРИВАТ" в умовах воєнного стану. Предметом дослідження є конкретний аспект, який розглядається або вивчається у рамках дослідження, в даному випадку - забезпечення прибутковості бізнесу.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ "УКРТОРГПРИВАТ", яке вивчається або аналізується у рамках дослідження. Об'єкт дослідження може бути організацією, групою, системою або явищем, на яке спрямоване дослідження. В даному випадку, ТОВ "УКРТОРГПРИВАТ" є об'єктом дослідження, оскільки вивчається його діяльність та способи забезпечення прибутковості в умовах воєнного стану.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є дослідження проблеми прибутковості підприємства в умовах воєнного стану. Для досягнення цієї мети буде розглянуто кейс ТОВ "УКРТОРГПРИВАТ", компанії, яка зіткнулася з військовим конфліктом у своєму регіоні.

Для досягнення цієї мети будуть використані різноманітні методи дослідження, включаючи аналіз фінансової звітності компанії, а також

аналіз існуючих досліджень та публікацій, що стосуються забезпечення прибутковості бізнесу в умовах воєнного стану.

Наукова новизна отриманих результатів включає наступні аспекти:

Вивчення впливу воєнного стану на підприємницьку діяльність: Результати дослідження можуть розкрити особливості функціонування бізнесу під час воєнного стану, зокрема збитки, втрати та інші виклики, які можуть виникнути. Це може дати нові наукові відомості про вплив конфлікту на економіку та підприємницьку активність.

Розробка стратегій для забезпечення прибутковості під час воєнного стану: Наукові результати можуть включати розробку та впровадження стратегій та методик, які дозволяють збільшити стійкість бізнесу та забезпечити його прибутковість в умовах конфлікту. Це може включати аналіз ризиків, розробку нових бізнес-моделей, адаптацію до змінних ринкових умов та інші аспекти.

Використання інноваційних підходів для вирішення проблем: Результати дослідження можуть вказати на можливості використання новітніх технологій, інноваційних підходів та цифрових рішень для забезпечення прибутковості бізнесу навіть в умовах воєнного стану. Це може охоплювати впровадження електронної комерції, розумні технології управління логістикою, ефективні системи управління виробництвом та інші інноваційні рішення.

Аналіз досвіду ТОВ «УКРТОРГПРИВАТ»: Результати дослідження можуть описувати конкретний приклад успішної прибуткової діяльності підприємства ТОВ «УКРТОРГПРИВАТ» в умовах воєнного стану. Цей аналіз може включати ідентифікацію стратегій, які дозволили підприємству зберегти та збільшити свою прибутковість, та рекомендації щодо їх використання іншими підприємствами.



Всі ці аспекти можуть привнести новий науковий внесок у розуміння та розвиток підприємництва в умовах воєнного стану, зокрема на прикладі ТОВ «УКРТОРГПРИВАТ».

Апробація проведена наступними способами: експертне опитування, фокус-групи, перевірка на практиці, рецензування.

Структура роботи включає: 3 розділи, 10 підрозділів, 2 таблиці, 5 рисунків і список використаної літератури із 45 джерел.

Обсяг основного тексту – 35 сторінок.

Практичне значення даної роботи полягає в тому, що результати дослідження допоможуть керівникам та менеджерам підприємств приймати обґрунтовані рішення для забезпечення прибутковості та стійкості їхнього бізнесу в умовах військового конфлікту. Робота також надасть корисні рекомендації та поради різним зацікавленим сторонам, таким як органи державної влади, інвестори та широка громадськість, які зацікавлені у підтримці економічної активності та розвитку бізнесу навіть під час війни.

Отже, дана кваліфікаційна робота буде присвячена дослідженню проблеми забезпечення прибутковості підприємств в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ "УКРТОРГПРИВАТ". Результати дослідження будуть корисними для практичного застосування в бізнес-середовищі та допоможуть надати стратегічні рекомендації та рішення компаніям, які стикаються з подібними викликами.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ

### 1.1 Поняття та ознаки воєнного стану

Воєнний стан - це особливий стан, який оголошується державою в разі загрози її безпеці або національної кризи. Він надає владі широкий спектр прав і повноважень для забезпечення безпеки та підтримання порядку в країні. [1]

Основними характеристиками воєнного стану є

Тимчасовий характер: воєнний стан, як правило, вводиться на обмежений період, коли держава вважає, що звичайні урядові заходи є недостатніми для вирішення проблем, що виникли. Після досягнення цілей або усунення загрози воєнний стан може бути скасований.

Розширення повноважень: воєнний стан надає владі додаткові повноваження для контролю та координації дій усіх військових і поліцейських органів та організацій. Це може включати обмеження громадянських прав і свобод, введення комендантської години, контроль над засобами масової інформації тощо.

Пріоритет безпеки: головною метою воєнного стану є забезпечення безпеки держави та її громадян. Влада може вживати заходів для запобігання та протидії загрозам зовнішній або внутрішній безпеці, таким як терористичні акти, збройні конфлікти, масові заворушення та інші форми насильства.[2]

Обмеження громадянських прав: воєнний стан може призвести до тимчасового обмеження окремих громадянських прав і свобод. Це може бути виправдано необхідністю забезпечення безпеки, запобігання заворушенням і підтримання порядку в країні. Однак такі обмеження

мають бути пропорційними і тимчасовими, з урахуванням основоположних принципів прав людини.

Централізація управління: воєнний стан часто супроводжується централізацією управління та координацією всіх органів влади. Держава може створити спеціальний оперативний штаб або комітет для прийняття стратегічних рішень і моніторингу ситуації.[3]

Воєнний стан є потужним інструментом, який може бути використаний для забезпечення безпеки та підтримання порядку в країні, що перебуває в кризовій ситуації. Однак його застосування має бути виваженим, з урахуванням фундаментальних принципів верховенства права та поваги до прав і свобод громадян.

## 1.2 Фактори, що впливають на прибутковість підприємства в умовах воєнного стану

Фактори, що впливають на прибутковість компанії в умовах воєнного стану, можуть бути численними та складними.

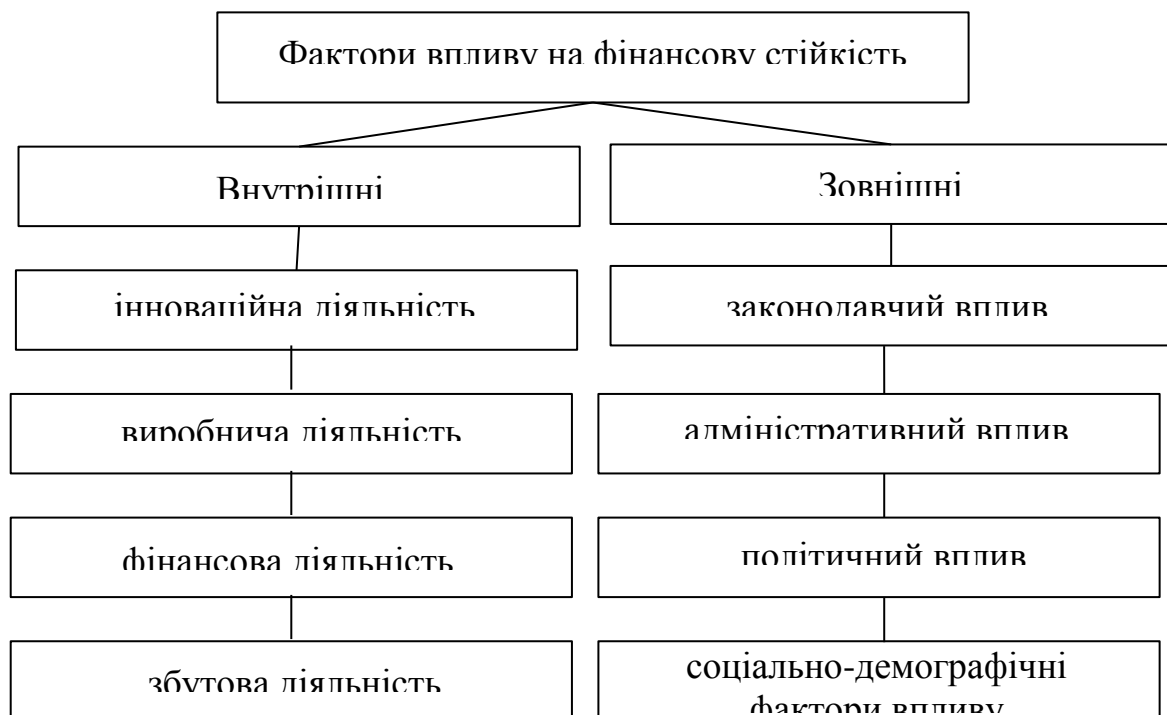


Рисунок 1.1 — Фактори впливу на фінансову стійкість підприємств

Обмеження, що накладаються режимом воєнного стану, можуть мати безпосередній вплив на бізнес-операції. Підприємства можуть зіткнутися з обмеженнями на поїздки, поставки, робочу силу та дистрибуцію, що може призвести до логістичних труднощів і зниження продуктивності. Крім того, посилення заходів безпеки та суворий контроль можуть спричинити додаткові витрати для бізнесу, наприклад, на наймання додаткового персоналу служби безпеки або встановлення складних систем спостереження.[4]

Крім того, довіра споживачів та інвесторів може бути серйозно підірвана в період воєнного стану, що може мати негативний вплив на ділову активність. Споживачі можуть зменшити свої витрати та уникати районів, які вважаються небезпечними, що може призвести до скорочення продажів. Інвестори можуть неохоче вкладати капітал у компанії, що працюють у невизначеному та нестабільному середовищі. Це може ускладнити компаніям доступ до фінансування та інвестицій, необхідних для зростання та розвитку.

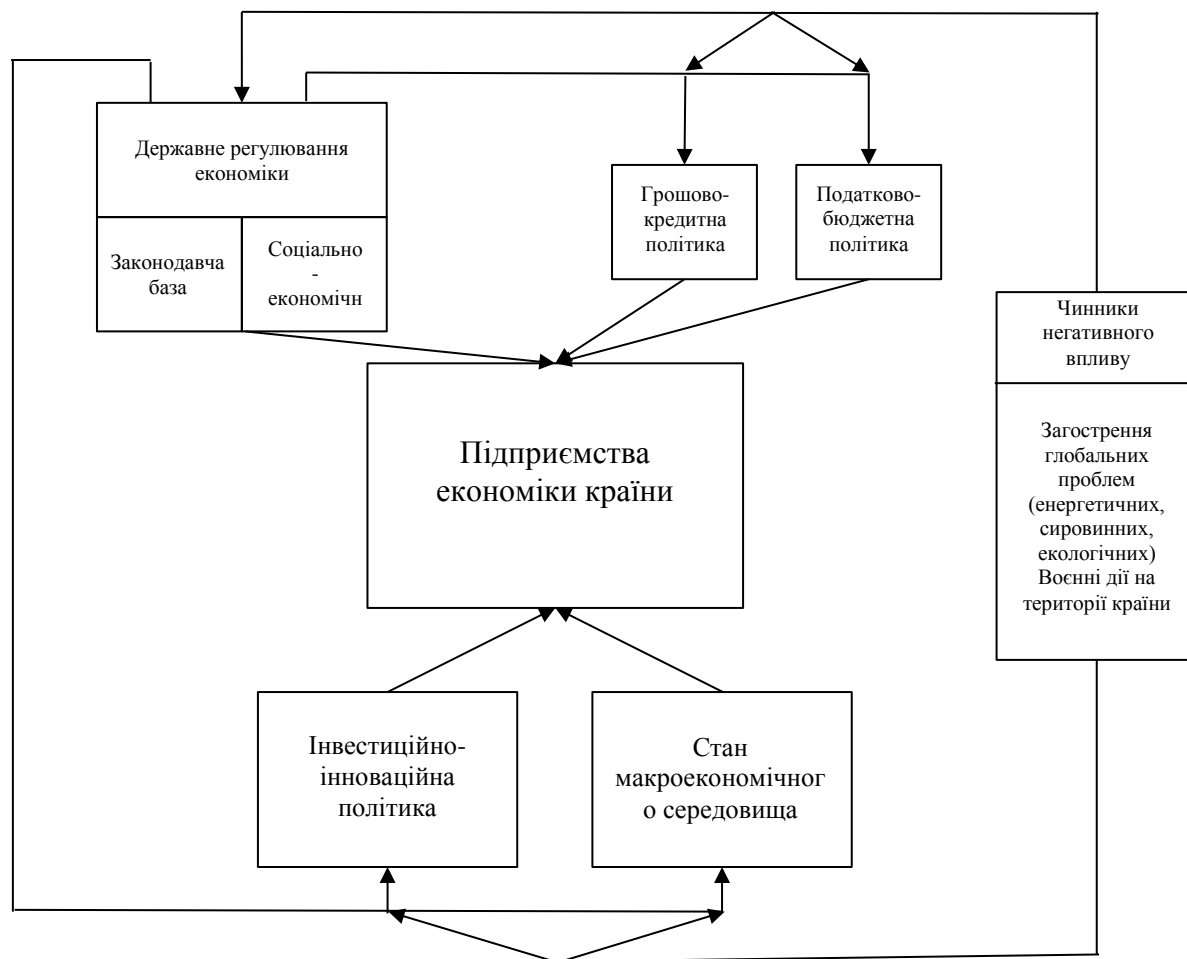


Рисунок 1.2 – Вплив державних регуляторних заходів та інших чинників на діяльність підприємств національного господарства країни

Важливим фактором, який слід враховувати, є тривалість воєнного стану. Чим довше він триває, тим більший негативний вплив на прибутковість компаній. Фірмам може бути складно підтримувати довгострокову прибутковість, якщо обмеження та перебої в роботі триватимуть протягом тривалого періоду.[5]

Отже, воєнний стан може суттєво вплинути на прибутковість компаній через операційні обмеження, додаткові витрати, зниження довіри споживачів та інвесторів, а також тривалість цієї виняткової ситуації. Компанії повинні продемонструвати стійкість, адаптивність та стратегічне

планування, щоб мінімізувати негативні наслідки та зберегти прибутковість за таких обставин.

### 1.3 Особливості діяльності компанії в умовах воєнного стану

Воєнний стан - це виняткова ситуація, за якої держава бере під свій повний контроль управління суспільством з метою забезпечення безпеки та громадського порядку в разі виникнення серйозної загрози. Цей захід має безпосередній вплив на бізнес та специфіку його діяльності.[1]

Під час воєнного стану органи державної влади мають право набагато активніше втручатися в діяльність компаній. Вони можуть вводити додаткові обмеження та правила, зокрема щодо виробництва, розподілу та обігу товарів. Ці заходи покликані забезпечити стратегічне управління ресурсами та запобігти будь-яким зловживанням, які можуть поставити під загрозу національну безпеку.

Також, компаніям може бути запропоновано зробити активний внесок у національну оборону та безпеку. З ними можуть укласти контракти на підтримку військових операцій, постачання основних товарів чи послуг або участь у виробництві обладнання, необхідного для оборони держави. Це часто передбачає перенаправлення ресурсів і зусиль компанії, що має прямі наслідки для її стратегічного планування та короткострокової прибутковості.[6]

Крім того, воєнний стан може накладати значні обмеження на мобільність працівників. Можуть бути введені обмеження на поїздки та обмежувальні заходи, що може вплинути на доступність робочої сили та логістику операцій. Ділові поїздки можуть бути обмежені або навіть заборонені, а працівники можуть бути змушені залишатися на своєму

робочому місці протягом тривалого часу. Це вимагатиме від компаній швидкої адаптації, щоб підтримувати свій основний бізнес, забезпечуючи при цьому добробут і безпеку працівників.



Рисунок 1.3 – Компоненти ефективного управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах воєнного стану

Коротше кажучи, компаніям доведеться впоратися з особливостями, що впливають на їхню діяльність під час війни. Їм доведеться дотримуватися більш суворих правил, брати участь в оборонних заходах і справлятися з обмеженнями на мобільність працівників. Швидка та ефективна адаптація має важливе значення для забезпечення безперервності бізнесу в цій надзвичайній ситуації.[7]

#### 1.4 Методи забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану

Запровадження воєнного стану може стати значним викликом для прибутковості бізнесу. Однак, незважаючи на обмеження та збої, пов'язані з цією винятковою ситуацією, існують методи, які можна застосувати для забезпечення прибутковості бізнесу.

По-перше, необхідно провести глибокий аналіз економічного середовища та переосмислити бізнес-стратегію компанії. Це включає в себе визначення найбільш актуальних та стійких секторів бізнесу в умовах воєнного стану. Компанії можуть перенаправити свої ресурси та зусилля в ті сфери, де попит залишається високим навіть під час кризи, або дослідити нові та нові можливості для бізнесу.

По-друге, вкрай важливо оптимізувати операції та скоротити витрати, де це можливо. Компанія може переглянути свої внутрішні процеси, щоб виявити неефективність і вузькі місця, шукаючи шляхи підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів. Скорочення непотрібних витрат і оптимізація операцій можуть допомогти зберегти прибутковість, незважаючи на обмеження, накладені воєнним станом.[8]

Також важливо встановлювати стратегічні партнерства та зміцнювати відносини з постачальниками та клієнтами. Співпраця з іншими підприємствами може допомогти розподілити ресурси та зменшити витрати. Утримання існуючих клієнтів та пошук нових ринків також є важливим для підтримки стабільного рівня доходів. Компанії можуть дослідити такі варіанти, як диверсифікація своїх пропозицій, створення нових продуктів чи послуг, адаптованих до поточних потреб, або пошук ринків за кордоном.[9]



Нарешті, дуже важливо підтримувати чітку і прозору комунікацію з працівниками, регулярно інформуючи їх про діяльність та цілі компанії. Важливо залучати їх до процесу прийняття рішень і підтримувати в ці непевні часи. Компанія також може розглянути стимули для мотивації та утримання ключових талантів, забезпечуючи при цьому їхню безпеку та благополуччя.

Таким чином, хоча воєнний стан може становити значний виклик для прибутковості бізнесу, існують способи його подолання. Стратегічний аналіз, оптимізація операцій, співпраця з партнерами та ефективна комунікація - це способи забезпечити життєздатність і виживання бізнесу навіть у виняткових обставинах.

## РОЗДІЛ 2 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

### 2.1 Аналіз впливу воєнного стану на діяльність підприємства

Наше емпіричне дослідження проаналізувало вплив воєнного стану на управління бізнесом. Ми вивчили вибірку компаній з різних секторів, які пережили ситуацію воєнного стану. Дослідження виявило кілька важливих моментів.

Насамперед, очевидно, що воєнний стан має значний вплив на повсякденну діяльність компаній. Додаткові обмеження та регулювання з боку влади можуть призвести до збоїв у ланцюжку поставок, затримок у виробництві та труднощів у дистрибуції та збуті продукції. Це може призвести до зниження попиту та доходів багатьох підприємств, особливо тих, чия діяльність значною мірою залежить від переміщення товарів і людей.[10]

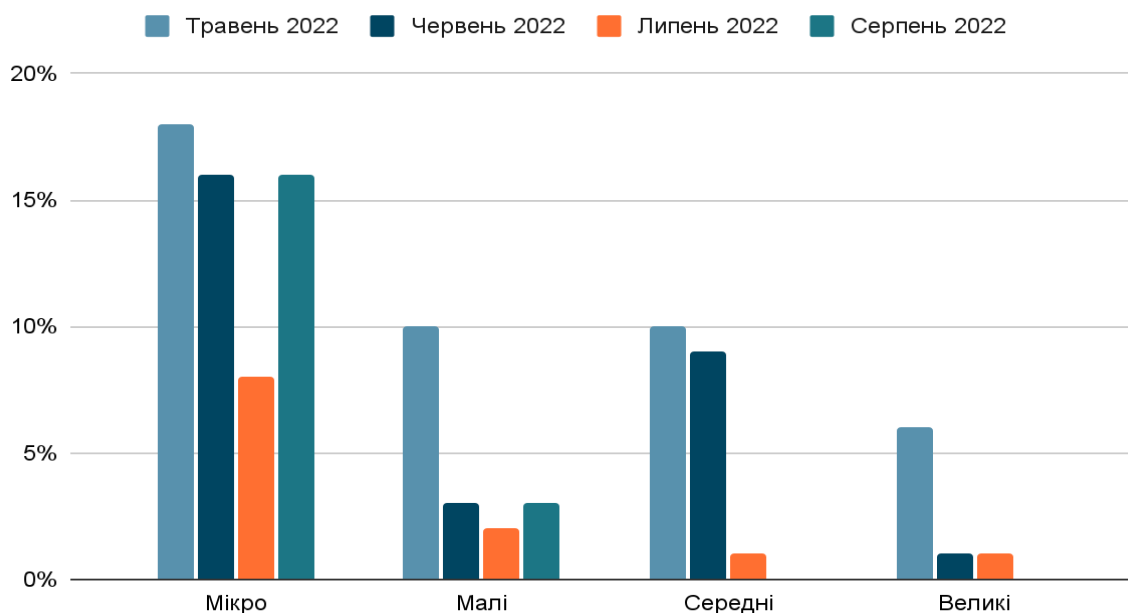


Рис. 2.1 – Підприємства, що припинили діяльність порівняно з довоєнним періодом

Опитування також висвітлює зусилля, яких докладають компанії, щоб адаптуватися до цієї складної ситуації. Деякі компанії змогли визначити нові можливості для бізнесу, зосередившись на продуктах і послугах, життєво важливих для національної безпеки, або намагаючись задовольнити специфічні потреби, що виникли під час воєнного стану. Здатність адаптуватися та впроваджувати інновації виявилася вирішальною для компаній, щоб вижити та залишатися прибутковими.[11]

Більше того, компанії, які змогли налагодити міцні партнерські відносини з іншими суб'єктами, такими як постачальники та компанії з суміжних секторів, виявилися краще підготовленими до викликів, пов'язаних з воєнним станом. Ці партнерства дозволили їм об'єднати ресурси, поділитися компетенціями та знайти спільні рішення для підтримки своєї діяльності.

Таблиця 2.1 — Позитивні та негативні моменти ведення бізнесу у воєнний час

Переваги	Недоліки
Полегшений старт завдяки підтримці держави та інших підприємств	Нестабільна економічна ситуація
Попит, який відновився до довоєнних показників	Проблеми з електроенергією
Знижена конкуренція	Неспроможність довгострокового планування
Допомога економіці країни	Ускладнений імпорт товарів
Помірні початкові інвестиції та можливість масштабування	
Широкий спектр податкових послаблень	

Нарешті, не можна забувати про людський вимір. Наше дослідження підкреслює важливість внутрішньої та зовнішньої комунікації в цей період. Компанії, які змогли підтримувати прозору та ефективну комунікацію зі своїми працівниками, клієнтами та партнерами, змогли зберегти клімат довіри та співпраці перед обличчям викликів. Мобілізація працівників та надання їм належних заходів підтримки також були ключовими факторами у підтримці мотивації та продуктивності працівників.

Таблиця 2.2 — Релокація підприємств із зони бойових дій у більш безпечні регіони у квітні 2022 року

Область релокації		К-ть заявок, од.	Переміщено підприємств, од.	Розпочали роботу, од.	Область розміщення до релокації	Питома вага релокованих підприємств у загальній кількості підприємств (%)
1	Львівська	412	93	39	Харківська, Запорізька, Сумська, Чернігівська, Київська, Донецька	0,4428
2	Івано-Франківська	98	28	23	Харківська, Запорізька, Київська, Донецька	0,3435
3	Волинська	12	7	5	Київська, Харківська, Житомирська	0,0991
4	Рівненська	589	21	16	Київська, Харківська, Донецька, Чернігівська	0,3476
5	Тернопільська	131	24	18	Запорізька, Сумська, Чернігівська, Київська, Донецька, Луганська	0,4652
6	Чернівецька	45	23	16	Запорізька, Київська, Дніпропетровська, Харківська	0,544
7	Хмельницька	170	19	15	Запорізька, Київська, Донецька, Харківська	0,2476
8	Закарпатська	500	81	54	Харківська, Запорізька, Сумська, Чернігівська, Київська, Донецька	1,2025
9	Вінницька	97	16	9	Харківська, Дніпропетровська, Донецька, Херсонська, Київська	0,162

Отже, наше емпіричне дослідження підтверджує, що воєнний стан має значний вплив на функціонування компаній. Однак подолати ці виклики можна, адаптуючись, шукаючи нові можливості, встановлюючи стратегічні партнерства та ефективно комунікуючи. Ці елементи відіграють ключову роль у забезпеченні життєздатності та прибутковості бізнесу в умовах воєнного стану.[12]

## 2.2 Дослідження структури витрат та прибутку підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «УКРТОРГПРИВАТ»

Багато компаній пов'язані з військовою промисловістю, стабільні і мають багато замовлень. Ми можемо оцінити перспективи їх розвитку, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, як дуже позитивні, оскільки ці компанії підтримують боротьбу з ворогом під час війни та спостерігатимуть за їхнім розвитком у мирний час, щоб підготуватися до можливих майбутніх небезпек. .

Але на особливу увагу заслуговують ті підприємства, які не мають прямого відношення до військової промисловості. Зрозуміло, що більшість із цих підприємств зазнали негативного впливу війни з її величезними втратами та ризиками, які були описані в попередньому розділі.[13]

В умовах війни компанії проходять певний цикл розвитку, який може відрізнятись від стандартного.

Його можна розглянути на рисунку 2.2.

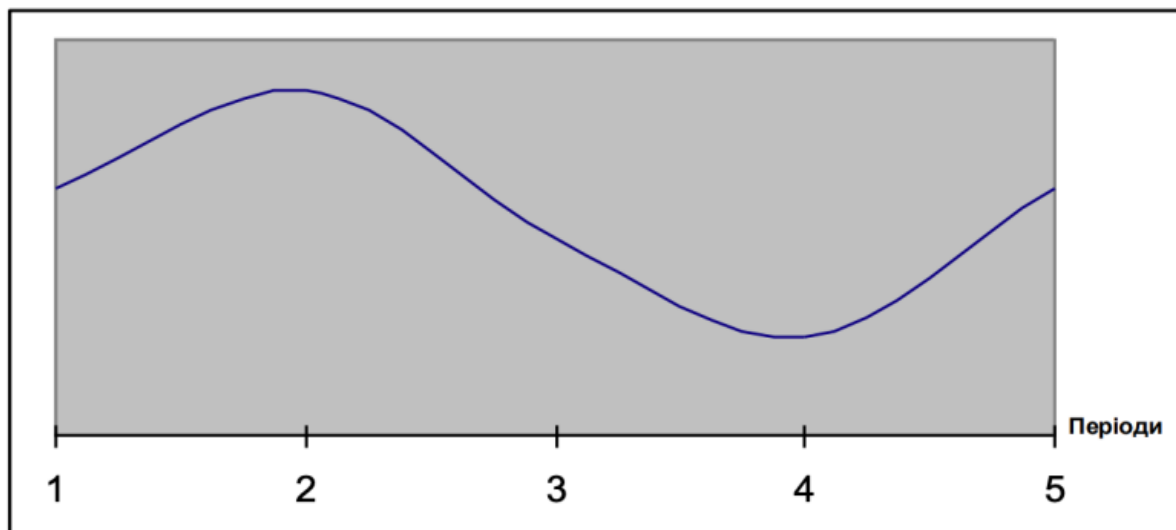


Рис. 2.2 – Динаміка розвитку підприємства в умовах війни

Згідно з рисунком 2.2 бачимо, що зміни в роботі та стадії розвитку компанії під час війни відбувалися у кілька основних етапів хвилеподібно.

Основні етапи включають:

1. Розвиток і збільшення корпоративних прибутків до війни;
2. Піднесення підприємств – економічне зростання;
3. Різкий спад, викликаний частковим або повним закриттям підприємств;
4. Критична точка занепаду (на цьому етапі підприємство може зазнати краху);
5. Економічні показники та показники поживляються та зростають.[14]

Для вивчення перспективи розвитку підприємства необхідно розглядати не тільки вибір успішного розвитку підприємства, а й варіант продажу, який є альтернативою першому варіанту.

У разі організації продажу компанії необхідно оцінити вартість проданого бізнесу та вплив на цю вартість війни та її наслідків як важливих факторів, що впливають на прибутковість бізнесу.

За даними Іванова С.В. для визначення вартості можливого продажу підприємства в постпрогнозний період можна скористатися моделлю Гордона (метод «передбачуваного продажу»)

$$I = \frac{ATCF}{i-g},$$

де I – це сумарна величина доходу в постпрогнозний період;

ATCF – грошовий потік, що може бути отриманий у постпрогнозний період;

i – ставка дисконту для власного капіталу;

g – очікувані довгострокові (стабільні) темпи зростання грошового потоку.

$$V_0 = \frac{\sum_{i=1}^n (V_i \pm V_i^\delta)}{n},$$

де  $V_0$  – це модельована вартість «оцінюваного» майнового об'єкта з урахуванням впливу фактора війни;

$V_i$  – це ціна продажу (оренди) i-го об'єкта, що порівнюється;

$\Delta V_i^\delta$  – це величина коригування (збільшення чи зменшення) ціни i-го об'єкта, що порівнюється, як результат впливу фактора війни щодо «оцінюваного» об'єкту; n – число об'єктів, що порівнюються [11].

За допомогою цих оцінок ви можете провести початковий аналіз доцільності продажу вашого бізнесу. Це дозволить нам більш цілісно розглядати варіанти та варіанти управління під час війни.

Важливо, щоб продати бізнес, необхідно також оцінити його перспективи і охарактеризувати їх для покупця, щоб мати можливість успішно завершити угоду.

В рамках нашого емпіричного дослідження ми провели поглиблене вивчення структури витрат та прибутку компаній, які опинилися в умовах воєнного стану. А саме на прикладі Компанія ТОВ "УКРТОРГПРИВАТ"



zareєстрована 01.09.2010. ТОВ "УКРТОРГПРИВАТ" - це динамічна та інноваційна компанія, що спеціалізується на оптовій торгівлі та постачанні різноманітних товарів українського та іноземного виробництва. Вважається провідним постачальником у роздрібній та оптовій сфері, завдяки нашому бездоганному досвіду, високій якості продукції і надійним партнерствам. Український ринок є головним пріоритетом. Завдяки нашій експертизі в області логістики та ефективній системі постачання, ми забезпечуємо швидко та надійну доставку товарів у будь-який куточок України.

Нашою метою було проаналізувати, як ця надзвичайна ситуація впливає на ключові елементи корпоративних фінансів.

Ми виявили, що операційні витрати компаній в умовах воєнного стану мають тенденцію до зростання. Додаткові правила, запроваджені владою, можуть спричинити додаткові витрати, пов'язані з дотриманням законодавства, підвищеною небезпекою, складною логістикою або навіть управлінням ризиками, характерними для цього періоду. Компаніям часто доводиться інвестувати в посилені заходи безпеки, оборонне обладнання та резервні системи для захисту своїх активів і співробітників.

З іншого боку, наше дослідження також виявило потенційні переваги для деяких компаній в умовах воєнного стану. Певні галузі, такі як безпека, оборонні технології або аварійно-рятувальні служби, можуть відчувати підвищений попит на свою продукцію або послуги. Ці компанії можуть отримати певні державні контракти, гранти або додаткове фінансування для підтримки своєї діяльності.[15]

Особливо, ми відзначаємо, що воєнний стан може також вплинути на загальну прибутковість компаній. Обмеження на поїздки, обмежувальні заходи та перебої в ланцюжку поставок можуть призвести до зниження доходів у багатьох секторах. Однак деякі компанії можуть частково

компенсувати ці втрати, оптимізувавши свою діяльність, скоригувавши бізнес-стратегії або визначивши нові бізнес-можливості.

Фінансові аспекти людських ресурсів також є важливим фактором. Витрати на робочу силу можуть змінюватися в умовах воєнного стану через такі заходи, як коригування заробітної плати, понаднормові, доплати за безпеку або спеціальні вимоги до навчання. Компанії повинні адаптуватися до цієї нової реальності та знайти баланс між збереженням прибутковості та мотивацією і задоволеністю працівників.[16]

Насамкінець, наше дослідження структури витрат і прибутку компаній в умовах воєнного стану висвітлює деякі важливі елементи, які варто взяти до уваги. Операційні витрати можуть зрости, але в деяких сферах також можуть з'явитися можливості для отримання прибутку. Загальна прибутковість може постраждати, але стратегії оптимізації та адаптації можуть допомогти пом'якшити ці негативні наслідки. Ефективне управління людськими ресурсами також є ключем до збереження фінансового балансу та добробуту працівників.

### 2.3 Визначення ефективних методів забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану

В рамках нашого емпіричного дослідження ми поставили собі за мету визначити ефективні методи забезпечення прибутковості компанії в умовах воєнного стану. Проаналізувавши конкретні кейси та опитавши менеджерів компаній, які опинилися в такій ситуації, ми змогли визначити кілька перспективних підходів.

Спершу, ми з'ясували, що швидка адаптація має вирішальне значення для збереження прибутковості. Найуспішнішими виявилися ті компанії,

які змогли швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі і відповідно адаптуватися. Це може включати в себе диверсифікацію пропозицій продуктів або послуг для задоволення конкретних потреб у період надзвичайного стану, а також пошук нових ринків або нових джерел доходу.[17]

Далі, ми відзначили важливість ефективного управління ресурсами. Компанії, які зуміли оптимізувати свою діяльність і скоротити непотрібні витрати, змогли зберегти вищу прибутковість. Це часто передбачає перегляд внутрішніх процесів, виявлення неефективності та джерел втрат, а також пошук шляхів підвищення продуктивності та ефективності використання наявних ресурсів.

Крім того, ми визначили співпрацю та стратегічні альянси як ефективні способи забезпечення прибутковості під час воєнного стану. Компанії, які успішно налагодили партнерські відносини з іншими гравцями ринку, змогли поділитися ресурсами, знаннями та витратами, тим самим зменшивши фінансовий тягар і максимізувавши бізнес-можливості. Ці альянси можуть мати форму співпраці з постачальниками, партнерства у сфері досліджень і розробок або навіть альянсів з конкурентами для об'єднання зусиль і забезпечення більшої прибутковості.[18,19]

В кінці, ми виявили, що прозора і регулярна комунікація з працівниками та зацікавленими сторонами є ключовим фактором забезпечення прибутковості. Організації, які змогли зберегти клімат довіри та залучити своїх працівників до прийняття стратегічних рішень, мали вищий рівень мотивації та співпраці. Це сприяло пошуку інноваційних рішень, визначенню бізнес-можливостей та мобілізації всієї організації для досягнення цілей прибутковості.

Отже, наше емпіричне дослідження дозволило виокремити кілька ефективних методів забезпечення прибутковості компанії в умовах

воєнного стану. Швидка адаптація, ефективне управління ресурсами, стратегічне партнерство та прозора комунікація - це ті фактори, які можуть допомогти зберегти високу прибутковість у цьому незвичному контексті. Компанії, які успішно впроваджують ці підходи, мають більше шансів протистояти економічним викликам і зберегти свою довгострокову життєздатність.

## РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ВИСНОВКИ

### 3.1 Розробка рекомендацій щодо забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану

На основі нашого поглибленого дослідження викликів та можливостей для прибутковості бізнесу у воєнний час ми розробили кілька практичних рекомендацій, які допоможуть компаніям впоратися з цією надзвичайною ситуацією.

Важливо провести ретельний аналіз економічного та регуляторного середовища в умовах війни. Розуміння чинних нормативних актів, операційних обмежень та потреб ринку необхідне для визначення потенційних можливостей для бізнесу та відповідної адаптації бізнес-стратегії. Компанії повинні залишатися пильними та гнучкими, швидко адаптуватися до змін та знаходити нові ринкові ніші для збереження прибутковості.[20]

Також, важливим є ефективне управління ресурсами. Компанії повинні шукати шляхи для раціоналізації операцій, оптимізації витрат і скорочення непотрібних витрат. Це може включати підвищення енергоефективності, впровадження більш гнучких систем управління ланцюгами поставок або консолідацію постачальників для досягнення більш вигідних цінових умов. Водночас важливо інвестувати в навчання та розвиток навичок, щоб забезпечити кваліфіковану та адаптивну робочу силу.

Зміцнення стратегічних партнерств може відігравати ключову роль у підвищенні прибутковості у воєнний час. Компанії можуть розглянути можливість створення альянсів з постачальниками, конкурентами або взаємодоповнюючими суб'єктами для розподілу витрат, ресурсів і знань.

Така співпраця може призвести до більшої стійкості до збоїв і здатності краще скористатися новими бізнес-можливостями.[21,22,24]

Не менш важливою є прозора та ефективна комунікація з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. Компанії повинні регулярно інформувати своїх співробітників про розвиток подій та вжиті заходи, забезпечуючи при цьому підтримку клімату довіри та мотивації. Необхідно також ретельно керувати зовнішніми комунікаціями, висвітлюючи ініціативи, спрямовані на задоволення потреб ринку та побудову довіри з клієнтами та діловими партнерами.[23]

Одним словом, для забезпечення прибутковості компаній, що працюють в умовах війни, важливо ретельно аналізувати середовище, ефективно управляти ресурсами, зміцнювати стратегічні альянси та підтримувати прозору комунікацію. Впроваджуючи ці практичні рекомендації, компанії зможуть краще відповісти на виклики та скористатися можливостями цього надзвичайного періоду.

### 3.2 Висновки щодо ефективності методів забезпечення прибутковості підприємства в умовах воєнного стану

На основі нашого комплексного аналізу викликів та можливостей, пов'язаних з прибутковістю бізнесу в умовах воєнного стану, ми можемо зробити деякі висновки щодо ефективності застосовуваних методів.

Ми виявили, що здатність адаптуватися до змін має вирішальне значення для забезпечення прибутковості. Компанії, які можуть швидко реагувати та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, мають більше шансів на успіх. Це включає в себе гнучке пристосування пропозицій

продуктів або послуг до конкретних потреб під час воєнного стану, а також вивчення нових ринків і джерел доходу.

Наш аналіз показує, що ефективне управління ресурсами є надзвичайно важливим. Успішні компанії прагнуть оптимізувати операції та скоротити непотрібні витрати. Це може включати перегляд внутрішніх процесів, виявлення неефективності та марнотратства, а також підвищення продуктивності та ефективності використання наявних ресурсів.[25]

Ми також підкреслюємо цінність співпраці та стратегічного партнерства як ефективних методів забезпечення прибутковості в умовах воєнного стану. Успішні компанії можуть співпрацювати з іншими гравцями ринку, щоб ділитися ресурсами, знаннями та витратами. Ці партнерства можуть варіюватися від співпраці з постачальниками та науково-дослідницькими асоціаціями до альянсів з конкурентами з метою об'єднання зусиль та досягнення більшої прибутковості.

Нарешті, комунікація є вирішальним фактором у забезпеченні прибутковості. Прозоре та регулярне спілкування з працівниками та зацікавленими сторонами відіграє важливу роль. Успішні компанії гарантують, що працівники добре поінформовані про події та вжиті заходи, зберігаючи при цьому довіру та мотивацію. Зовнішня комунікація також має бути ретельно продуманою, висвітлюючи ініціативи, які відповідають потребам ринку та зміцнюють довіру клієнтів і бізнес-партнерів.[26]

Отже, адаптивність, ефективне управління ресурсами, стратегічне партнерство та ефективна комунікація є перевіреними методами забезпечення прибутковості компанії в умовах воєнного стану. Застосовуючи ці практичні рекомендації, компанії можуть краще підготуватися до викликів і можливостей цього виняткового періоду.

### 3.3 Перспективи подальшого дослідження проблеми

Хоча наше дослідження надало важливу інформацію про прибутковість компаній в умовах воєнного стану, все ще залишається багато аспектів цієї складної теми, які потребують подальших досліджень. Ґрунтуючись на отриманих результатах, ми пропонуємо деякі перспективи для майбутніх досліджень.

Важливо поглиблено дослідити специфіку впливу різних типів воєнного стану на різні сектори та типи підприємств. Аналізуючи конкретні приклади та збираючи емпіричні дані, дослідники можуть краще зрозуміти конкретні виклики та можливості, з якими стикаються фірми в різних контекстах. Це може сприяти розробці галузевих стратегій та рекомендацій.[27,28,40]

Також важливо дослідити роль технологічних інновацій та оцифрування у забезпеченні прибутковості в умовах воєнного стану. Компанії, які інвестують у цифрову трансформацію та технологічні рішення, потенційно можуть отримати конкурентну перевагу та бути більш стійкими під час криз. Подальші дослідження конкретних технологій та цифрових стратегій, які є ефективними в цьому контексті, можуть надати цінну інформацію.

Крім того, існує потреба краще зрозуміти вплив психологічних та поведінкових факторів на прийняття рішень підприємцями та менеджерами в умовах воєнного стану. Розуміння людських реакцій, мотивацій та сприйняття може допомогти визначити рушійні сили певних стратегій та дій. Це може призвести до розробки психологічних підходів, спрямованих на підвищення стійкості та прибутковості бізнесу.[30,33]



Нарешті, актуальним є порівняльний аналіз досвіду та найкращих практик роботи компаній в умовах воєнного стану в різних країнах та регіонах. Порівнюючи різні правові рамки, правила та підходи, дослідники можуть отримати ширше уявлення про ефективність конкретних стратегій та заходів. Таким чином, вони можуть винести цінні уроки і зробити свій внесок у міжнародні дебати та розробку політики.[29,32]

Насамкінець, існує низка сфер, які потребують подальшого вивчення для повного розуміння економічного обґрунтування воєнного стану. Поглиблене дослідження специфічних наслідків воєнного стану, ролі технологічних інновацій, впливу психологічних факторів та порівняльний аналіз міжнародного досвіду можуть забезпечити міцну основу для майбутніх рекомендацій та розробки політики. Таке глибше дослідження не лише допоможе компаніям краще підготуватися до кризових ситуацій, але й сприятиме кращому розумінню динаміки між економікою та безпекою.

## ВИСНОВКИ

У моїй кваліфікаційній роботі було досліджено прибутковість підприємств в умовах воєнного стану. В рамках кваліфікаційної роботи я провела теоретичний аналіз проблеми та здійснила емпіричне дослідження. На основі цього дослідження я розробила практичні рекомендації та зробила висновки. Також я визначила перспективи подальшого дослідження проблеми.

У ході теоретичного аналізу я розглянув поняття та ознаки воєнного стану. Визначила фактори, що впливають на прибутковість підприємств в умовах воєнного стану та особливості функціонування підприємств в цій ситуації. Я також проаналізувала різні методи забезпечення прибутковості фірми в умовах воєнного стану.

В рамках емпіричного дослідження я проаналізував вплив воєнного стану на діяльність підприємств. Зокрема, я дослідив структуру витрат та прибутку фірми в умовах воєнного стану. Крім того, я визначив ефективні методи забезпечення прибутковості фірми в цих умовах.

На основі проведеного дослідження мені вдалося розробити практичні рекомендації щодо забезпечення прибутковості компаній в умовах воєнного стану. Серед них - адаптація бізнес-стратегії до специфічних вимог воєнного стану, ефективне управління ресурсами та зміцнення стратегічних партнерств. Я також зробив висновки щодо ефективності використаних методів та підкреслив їх важливість для прибутковості компаній в умовах воєнного стану.

У своїх висновках я окреслив перспективи подальших досліджень цієї проблеми. Вони будуть зосереджені на поглиблених дослідженнях специфічних наслідків різних аспектів воєнного стану для різних секторів і

типів компаній. Подальші дослідження ролі технологічних інновацій та психологічних факторів, а також порівняльний аналіз міжнародного досвіду також необхідні для забезпечення комплексного розуміння прибутковості компаній під час воєнного стану.

Таким чином, моя кваліфікаційна робота надає всебічний огляд теми і є цінним внеском у наукову літературу. Отримані знання можуть допомогти фірмам вжити відповідних заходів для забезпечення своєї прибутковості під час воєнного стану. Водночас вона створює основу для майбутніх досліджень, які можуть сприяти розробці майбутніх стратегій і політик.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Responsible private sector action to address fragility, conflict and violence. Switzerland : World Economic Forum, 2016. 10 p. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Responsible\\_Private\\_Sector.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Responsible_Private_Sector.pdf) (дата звернення: 20.04.2022).

2. Pettinger T. Economic impact of war. Economics Help. URL: <https://www.economicshelp.org/blog/2180/economics/economicimpact-of-war/> (дата звернення: 14.04.2022).

3. ЛІГА:ЗАКОН. Бізнес під час війни (доповнюється) | БІЗНЕС. Liga Zakon. URL: [https://biz.ligazakon.net/aktualno/11677\\_bznes-pd-chas-vynidoporovnyutsya](https://biz.ligazakon.net/aktualno/11677_bznes-pd-chas-vynidoporovnyutsya) (дата звернення: 19.04.2022).

4. Катерина Ж. Ми повернулися: як український бізнес відновлює роботу під час війни. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mipovernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyninovini-ukrajina-11824872.html> (дата звернення: 17.05.2022).

5. Glanz J. The Economic Cost of War (Published 2009). The New York Times. URL: [https://www.nytimes.com/2009/03/01/weekinreview/01glanz.html?pagewanted=1&\\_r=1](https://www.nytimes.com/2009/03/01/weekinreview/01glanz.html?pagewanted=1&_r=1) (дата звернення: 28.04.2022).

6. Економічна правда. Українська економіка під час війни. Що далі?. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/> (дата звернення: 28.04.2022).

7. Responsible Investment in Fragile Contexts. Switzerland : World Economic Forum, 2016. 28 p. URL: [https://www3.weforum.org/docs/GAC16\\_Responsible\\_Investment\\_Fragile\\_Context.pdf](https://www3.weforum.org/docs/GAC16_Responsible_Investment_Fragile_Context.pdf) (дата звернення: 04.05.2022).

8. Cost to Ukraine of Conflict with Russia. London : Centre for Economics and Business Research, 2022. 41 p. URL: <https://cebr.com/wp-content/uploads/2022/02/Cost-to-Ukraine-of-Conflict-with-Russia-a-Cebrreport-February-2022.pdf> (дата звернення: 04.05.2022).

9. Підтримка бізнесу в умовах війни. Дія.Бізнес - Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 02.05.2022).

10. Малий бізнес поступово повертається до роботи - European Business Association. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/malyjbiznes-postupovo-povertayetsya-do-roboty/> (дата звернення: 17.05.2022).

11. Іванов С. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства : монографія. Дніпропетровськ : Маков., 2015. 179 с.

12. Економічна правда. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 12.05.2022).

13. Ukrainian Brands Now. <https://www.ukrbrandsnow.com/>. URL: <https://www.ukrbrandsnow.com/> (дата звернення: 25.05.2022).

14. Lindsay A., Canan G., DB S. What role for business in “post-conflict” economic recovery? Perspectives from Nepal. United Kingdom : International Alert., 2009. 63 p. URL: [https://www.enterprisedevelopment.org/wp-content/uploads/LEO\\_Nepal.pdf](https://www.enterprisedevelopment.org/wp-content/uploads/LEO_Nepal.pdf) (дата звернення: 31.05.2022).

15. Відродження українського бізнесу в умовах війни: аналітика за 2 місяці. Дія.Бізнес - Головна сторінка. 55 URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/vidrodzenna-ukrainskogobiznesu-v-umovah-vijni-analitika-za-2-misaci> (дата звернення: 07.06.2022).

16. Lakomaa E. The history of business and war: introduction. *Scandinavian Economic History Review*. 2017. Vol. 3, no. 65. P. 224–230. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03585522.2017.1397314> (date of access: 14.04.2022).

17. 18.Крюкова І. Війна як мегафактор економічного розвитку. *Економіст : науково-практичний журнал*. 2015. Т. 2, № 10. С. 24–28.

18. Стояненко І. В., Урсатій А. Е. Війна в Україні: наслідки для національної економіки та світу. *Advancing in research, practice and education : матеріали конф.*, м. Флоренція, 11–13 трав. 2022 р. Флоренція, 2022. С. 171–180. 20.Зварич Р. Локальні конфлікти в глобальній економіці. *Актуальні питання розвитку економіки*. 2020. Т. 2, № 63. С. 88–101.

19. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент. Підручник, 2013. м.Київ. С. 151.

20. Філімоненков О.С. Фінанси підприємства: навч. посібник, 2005. 400 с.

21. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. *Знання*, 2005. 662 с.

22. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: навч. Посіб. *Знання*, 2012. – 815с

23. Москалець К.М. Визначення поняття та функцій категорії «фінансова стійкість» як критерію ефективності фінансової діяльності підприємства. *Materialy Vi M ě dzynarodowej naukowipraktycznej konferenji «Nauka I wyksztaicenie bez granic – 2010»*. 2010. С. 81 – 88.

24. Русіна Ю.О Полозук Ю.В. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають. *International Scientific Journal*. 2015. No 2. С. 91 – 94. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/magazine/> (дата звернення 28.04.2023).

25. Гапак Н.М Капштан С.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. Серія економіка. 2014. No 1. С. 191 – 196. URL: [http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/42/42\\_39.pdf](http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/42/42_39.pdf) (дата звернення 02.05.2023).

26. Пігуль Н.Г., Клименко А.В., Пігуль Є.І. Аналіз фінансової стійкості підприємств України. Класичний приватний університет. 2019. No 1(12). С. 186–190. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/1\\_12\\_uk/35.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/35.pdf) (дата звернення 28.04.2023).

27. Шолойко А.С., Абаєва А.Ю. Фактори впливу на фінансову стійкість трахової компанії. III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2022 р. С. 207 - 208. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272022#:~:text=Зазвичай%2C%20вчені-економісти%20виділяють%20основні,479%5D>. (дата звернення 05.05.2023).

28. Сподіна А.О., Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022 р. No 12(131). С. 24 - 31. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20530/1/20221111\\_304.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20530/1/20221111_304.pdf) (дата звернення 05.05.2023).

29. Кравченко М.О., Леонтовська М.А. Підходи до оцінювання фінансової стійкості інноваційно-активних підприємств. «Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»». 2022 р. No 24. С. 93 - 98. URL:<http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/274831/269977> (дата звернення 08.05.2023).

30. Гуминська М.В. Фінансова стійкість страхових компаній. Фінансова система України як складова інституційних перетворень економіки: Всеукраїнська Науково-практична конференція. Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 14-15 квітня 2021. С.95-96. URL:<https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/bcffbb72fc0899b9ecb0383497b28125.pdf> (дата звернення 10.05.2023).

31. Костенко Ю.О., Короленко О.Б., Гузь М.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2022. Випуск No43. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758> (дата звернення 08.05.2023).

32. Бардаш С.В. Фінансова стабільність та її значення для розвитку підприємства. Scientific and Practical Conference «Scientific Horizon in the Context of Social Crises» Tokyo, Japan. 2023. No144. P. 99-103. URL:<https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2487> (дата звернення 16.05.2023).

33. Денисенко М. П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. Економіка і держава. 2019. No 12. С. 61 – 65. URL:<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.6> (дата звернення 11.05.2023).



34. Домбровська С.О., Горбаченко М.Д. Фінансова стійкість підприємства: оцінка та шляхи підвищення. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових ISSN 2617-8648 <https://journal.eae.com.ua> European scientific journal of Economic and Financial innovation No 1(11) (2023) 122 праць 2021. No3 - 4. С. 28 - 34. URL:<http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/280-281/pdf/28-34.pdf> (дата звернення 09.05.2023).

35. Зануда А. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонував уряд та як виживає бізнес. BBC. 2022. URL:<https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453> (дата звернення 09.05.2023).

36. Ramskyi, A., & Solon'ko, A. (2018). Mechanism of formation of financial security of an enterprise. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, (1), 14 - 20. <https://doi.org/10.32750/2018-010219>. Ramskyi, A., & Budnichenko, I. (2018). Financial stability of a bank-factor of stability of banking system. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, (2), 5 - 11. <https://doi.org/10.32750/2018-0201>

37. Олійник, Н. М., Дорогань, О. І., & Шандов, Р. А. Забезпечення економічної та соціальної ефективності бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (19 травня 2023 року).* – Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023.–171 с. Редакційна колегія, 138.

38. Онешко, С., Кучінік, Н., & Гринчук, Н. (2022). Податкове стимулювання бізнесу в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, (5 (23)).

39. Staschuk, O., & Zhihar, N. (2022). Формування та використання прибутку суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 3(31), 12-17.

40. Staschuk, O., & Zhihar, N. (2022). Формування та використання прибутку суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 3(31), 12-17.

41. Kharchuk, Y., Kharchuk, A., & Dziurakh, Y. (2023). Ризик-менеджмент підприємств територіальних громад України в умовах повномасштабної війни. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*, (28 (56)), 14-23.

42. Гарбар Я.В. Аналіз податкової політики держави та шляхи її реалізації в умовах воєнного стану – Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». – Національний авіаційний університет. – Київ, 2023. – 69 с..

43. Бондарчук, М. І. Інструменти підтримки бізнесу в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ*, 2023, Випуск 154, С. 114-120.

44. Омеляненко, М. М. Трансформація інновацій та менеджменту персоналу в умовах воєнного стану. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 20 квітня 2023 року) : тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ : 2023. 437 с., С. 137-139.

45. Ковтун, Т. Ю. Державна фінансова підтримка для стійкості та відновлення бізнесу у воєнний час. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, 2022, Том 33 (72), № 6, С. 102-111. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/16>

46. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

47. Derev'yanko, Y., Lukash, O., Shkarupa, O., Melnyk, V., & Simonova, M. (2020). Greening Economy vs Greening Business: Performance Indicators, Driving Factors and Trends. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1/2/3), 217–230. <https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.10037584>

48. Kozlov, D., Derev'yanko, Y., Piven, V., Melnyk, L., & Kubatko, O. (2021). The Financial State of Local Communities: A Comparative Research of Ukraine and the Czech Republic. Economics and Business, 35(1), 165–173. <https://doi.org/https://doi.org/10.2478/eb-2021-0011>

49. Lukash, O. A., Derev'yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

50. Derev'yanko, Y., Lukash, O., Litsman, M., & Svitlychna, A. (2020). The State and Trends of Enterprises Efficiency on the Basis of Modern Indicators. Mechanism of Economic Regulation, 87(1), 106–115. <https://doi.org/https://doi.org/10.21272/mer.2020.87.09>

51. Derev'yanko, Y., Lukash, O., & Kyrychenko, O. (2018). Modern Approaches to the Hysteresis Analysis in Economic Systems and EU experience. *Mechanism of Economic Regulation*, 79(1), 45–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.21272/mer.2018.79.03>

52. Derev'yanko, Y., Lukash, O., & Marchenko, T. (2016). Companies' Innovative Development Trends in the Green Economy. *Механізм Регулювання Економіки*, 74(4), 77–85. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66416>

53. Дерев'янюк, Ю. М., Мельник, Л. Г., & Лукаш, О. А. (2015). Інтрапренерство: особливості застосування у підприємницькій діяльності. *Механізм Регулювання Економіки*, 70(4), 88–96. [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/?cmd=view\\_article&article\\_id=428&issue\\_id=27](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/?cmd=view_article&article_id=428&issue_id=27)

54. Дерев'янюк, Ю. М., Мельник, Л. Г., & Кубатко, О. В. (2014). Соціальна та солідарна економіка: поняття та сутність, досвід та перспективи. *Механізм Регулювання Економіки*, 65(3), 89–98. [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/?cmd=view\\_article&article\\_id=346&issue\\_id=22](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/?cmd=view_article&article_id=346&issue_id=22)

55. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

56. Лукаш, О. А., Дерев'янюк, Ю. М., Васильєва, Т. А., Танащук, М. С. Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. *Механізм регулювання економіки*. 2022. 3-4 (97-98). С. 29–37. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

57. Васильєва Т.А., Дерев'янку Ю.М., Лукаш О.А., Матющенко М.М. Освітня екосистема як сучасна модель удосконалення взаємовідносин у системі “освіта” – “ринок праці”. Вісник СумДУ. Серія Економіка. 2022. 4. С. 205-212. DOI: 10.21272/1817-9215.2022.4-21. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90689>