

УДК 658.5:338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-6>**Гоблик-Маркович Н.М.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму  
*Мукачівський державний університет***Хаустова К.М.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму  
*Мукачівський державний університет***Микуланинець С.І.**кандидат економічних наук, старший викладач  
кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму  
*Мукачівський державний університет***Goblyk-Markovych Nadiia**PhD in Economics, Docent,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Management of Economic Processes and Tourism  
*Mukachevo State University***Khaustova Kseniia**PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Management,  
Management of Economic Processes and Tourism  
*Mukachevo State University***Mykulanynets Svitlana**PhD in Economics,  
Senior Lecturer at the Department of Management,  
Management of Economic Processes and Tourism  
*Mukachevo State University*

## УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

## MANAGEMENT OF ENTERPRISE RESOURCE POTENTIAL IN WARTIME CONDITIONS

У статті розглянуто сутність та складові ресурсного потенціалу підприємств, визначено особливості та проблеми його формування, збереження і розвитку в умовах війни в Україні. Досліджено динаміку приросту основних складових потенціалу підприємств (робоча сила, власний капітал, необоротні активи та товарно-матеріальні запаси) за останні 10 років. Встановлено, що обсяги та якість ресурсного потенціалу залежить від загальних тенденцій економічного розвитку. В умовах економічної стабільності спостерігається приріст основних складових ресурсного потенціалу та підвищення їх якісних характеристик, а в умовах стійких криз потенціал вичерпується. З метою оптимізації управління ресурсним потенціалом запропоновано розробку гнучких диверсифікованих ресурсних стратегій (фінансова, кадрова, інформаційна, енергетична, матеріально-технічна) та розробку відповідних механізмів в управлінні ресурсами підприємств.

**Ключові слова:** ресурсний потенціал, ресурси, війна, механізми управління потенціалом, логістика, ресурсні стратегії.

The article examines the essence and components of the resource potential of enterprises, identifying specific features and challenges in their formation, preservation, and development during wartime. The study aims to explore the current state and improve approaches to effectively managing organizational resource potential in Ukraine under wartime conditions. The dynamics of the growth of the main components of enterprise potential (workforce, equity capital, non-current assets, and inventory) over the past 10 years were analyzed. It was found that the volume and quality of resource potential depend on general economic development trends. During periods of economic stability, there is an increase in the main components of resource potential and an improvement in their

qualitative characteristics, while in times of prolonged crises, the potential is depleted. It was determined that war has a destructive impact on business development and enterprise operations due to the destruction of energy and production infrastructure, a significant reduction in labor supply due to mobilization and migration, and logistical and administrative constraints. The main problems and barriers in managing resource potential during wartime were systematized, including security challenges, a shortage of financial resources and investments, deterioration of the labor market, restricted access to material, technical, and energy resources, and impaired logistics. Managing resource potential in wartime requires developing a special strategy for each key resource (financial, human, material, and informational), focusing on risk minimization, diversification of supply and funding sources, and enhancing flexibility. Adapting resource potential during a crisis demands resilient approaches in financial, personnel, material-technical, and informational management, with rapid adaptation to new realities and constant monitoring of changes. This not only involves preserving resources but also leveraging crisis conditions to create opportunities and strengthen competitive positions.

**Keywords:** resource potential, resources, war, potential management mechanisms, logistics, resource strategies.

**Постановка проблеми.** Війна в Україні створила безпрецедентні виклики для бізнесу, змусивши підприємства адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі, таких як порушення логістики, руйнування інфраструктури, нестача кадрів та обмежені фінансові ресурси. З огляду на це, управління ресурсним потенціалом організації в умовах кризових явищ, особливо в умовах війни, набуває особливої актуальності. Адаптація ресурсного потенціалу підприємства в умовах повномасштабної війни вимагає розробки гнучких ресурсних стратегій та антикризового менеджменту в сфері залучення, розподілу та ефективного використання ресурсів. Дослідження та впровадження ефективних підходів до управління ресурсним потенціалом допоможуть підприємствам не тільки вижити в умовах кризи, але й створити стійкі основи для подальшого розвитку в післявоєнний період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність, структура та функції ресурсного потенціалу підприємств є предметом наукових дослідження багатьох вітчизняних вчених, серед яких: Василик Н.М. [1], Олійник Л.В. [2], Хаустова К. М., Кобаль А. Р. [3].

Питання функціонування бізнесу та управління ресурсами підприємств в умовах війни є предметом наукового пошуку Мельник Т. [4], Казюка Н. П., Шекет Є.Ю. [6], Шляхетко В.В., Фетько А.М. [7], Румик І., Плетенецької С., Царенко О. [9] та інших науковців. У розглянутих працях підкреслюється суттєве погіршення потенціалу підприємств, можливостей його залучення і розвитку в умовах війни та необхідність пошуку нових підходів до управління розвитком підприємств в турбулентних умовах.

Незважаючи на новизну цієї тематики, вона стає дедалі актуальнішою серед дослідників через продовження війни та необхідність постійного пошуку методів адаптації підприємств до умов воєнних дій та управління їх ресурсами в умовах дефіциту ресурсів, руйнування логістики та відтоку кадрів.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є дослідження поточного стану та удосконалення підходів до ефективного управління ресурсним потенціалом організації в умовах війни в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективне управління ресурсним потенціалом організації вимагає чіткого визначення його сутності, структури та відповідності цілям її функціонування розвитку. Аналіз наукових підходів підтверджує, що поняття потенціалу організації та його структури є об'єктом досліджень багатьох науковців. За визначенням Василик

Н.М., ресурсний потенціал організації – це сукупність наявних або залучених ресурсів, які використовуються для господарської діяльності з метою виробництва товарів, виконання робіт або надання послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Структура цього потенціалу включає матеріальні ресурси, трудові ресурси та основні фонди (виробничий потенціал), а також фінансові та інформаційні ресурси [1, с. 156].

Під ресурсним потенціалом Олійник Л.В. розуміє елемент виробничих відносин щодо використання здатності трудових ресурсів до створення матеріальних благ, як сукупність наявних ресурсів для досягнення поставленої мети, як максимально можливий обсяг матеріальних благ та послуг, який можна отримати за умови оптимального використання наявних ресурсів, як реальну чи ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу тощо [2, с. 218].

На думку науковців, ресурсний потенціал є системним поєднанням ресурсів підприємства у такій конфігурації, що відповідає потребам його господарської діяльності відповідно до особливостей, що передбачені видом економічної діяльності та характеристиками товару чи послуги, технологіями що використовуються, структури управління [3, с. 95].

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що ресурсний потенціал підприємства визначається обсягом і якістю наявних ресурсів (трудових, виробничих, матеріальних, фінансових та нематеріальних), можливостями керівників і персоналу створювати продукцію, оптимальним використанням ресурсів завдяки менеджменту, інформаційними та інноваційними можливостями, що сприяють оновленню технологій і продукції, а також фінансовими можливостями залучати додаткові кошти для розвитку.

Війна, яку розпочала Російська федерація проти України у 2022 році, має деструктивний вплив на розвиток бізнесу та функціонування підприємств через руйнування енергетичної та виробничої інфраструктури, суттєве зниження пропозиції робочої сили на ринку праці внаслідок мобілізації та міграції, логістичні та адміністративні обмеження. Управління ресурсним потенціалом підприємства в цих умовах вимагає оптимізації використання ресурсів, зосередження на пріоритетних напрямках діяльності та мінімізації витрат. Це потребує розроблення ефективних моделей формування та використання ресурсного потенціалу з використанням антикризового менедж-

менту, гнучкості у використанні кадрового й фінансового потенціалу, диверсифікації виробництва, оптимізацію запасів тощо.

В умовах війни та криз забезпечення безперервності діяльності підприємств стає ключовим викликом. Організації змушені швидко адаптуватися до нових умов, шукаючи альтернативні джерела постачання, реорганізовуючи логістичні ланцюги та переорієнтовуючи свою діяльність на нові ринки збуту. Окрім цього, важливо забезпечити працездатність основних фондів і матеріальних ресурсів, навіть коли доступ до них є обмеженим.

Як підкреслює Мельник Т., падіння української економіки внаслідок військової агресії Російської федерації проти України у 2022 році стало найглибшим за всю історію країни. За офіційною інформацією Державної служби статистики України, реальний ВВП у 2022 році скоротився на 29,1 %. У цінах попереднього року, без урахування інфляції, ВВП склав 3,86 трлн грн порівняно з 5,45 трлн грн у 2021 році. Це найбільший спад реального ВВП за весь період незалежності України, що повернуло рівень економіки до показників початку 2000-х років. Втім, падіння було меншим, ніж прогнозувалося на початок вторгнення, завдяки високій адаптивності бізнесу та домогосподарств, а також стійкості енергетичної системи [4]. Проте, умови доступу до фінансових ресурсів для більшості підприємств погіршилися, насамперед через зростання інвестиційних ризиків.

Згідно щомісячного дослідження умов розвитку бізнесу в Україні, що проводить інституту економічних досліджень [5], у вересні 2024 року ключовою перешкодою для ведення бізнесу переважна частина опитаних керівників підприємств (63%) визначила саме брак кадрів. Зростає кількість підприємств, які працюють менш, ніж на 25% своєї потужності. Також опитування показали, що попри незначне збільшення індексу ділової активності, підприємства очікують зростання цін на сировину та енергетичне забезпечення, погіршення доступу до фінансових ресурсів. Всі ці чинники негативно впливають на якість ресурсного потенціалу підприємств та можливості його ефективного використання.

Погоджуємося з думкою науковців, що в умовах війни, та кризових явищ, переважна більшість підприємств стикається з дефіцитом ресурсів та переборами з їх постачанням. Ефективне керування та розподіл ресурсів є важливими для досягнення оптимальних результатів у різних сферах. Зокрема, варто підкреслити значення правильного управління людськими ресурсами, як показує дослідження Центру ресурсоефективного та чистого виробництва, яке демонструє вплив воєнних дій на режим роботи співробітників [6, с. 258].

Людські ресурси в умовах війни зазнали значних змін, оскільки багато працівників можуть бути мобілізовані або вимушено мігрують за кордон. Це створює дефіцит кваліфікованих кадрів, що змушує підприємства переглядати кадрову політику, застосовувати нові підходи до дистанційної роботи та шукати шляхи збереження ключових працівників. Слід врахувати, що оскільки багато людей працездатного віку, особливо чоловіки, призиваються до армії, підприємства стикаються із проблемою заповнення вакансій. Це не лише впливає на ролі, на яких традиційно домінують чоло-

віки, а й змінює демографічний склад робочих місць. Підприємства повинні адаптуватися, розширивши свої стратегії набору персоналу, включивши до них різноманітніший пул кандидатів, включаючи більше жінок, літніх працівників та тих, хто раніше вважався недостатньо кваліфікованим або надмірно кваліфікованим для певних посад [7].

Додатковою проблемою для організацій в умовах воєнного стану є обмеження для розвитку фінансового потенціалу. Фінансові труднощі та зменшення доходів стають серйозним викликом для бізнесу через обмеження доступу до додаткового фінансування. Це змушує підприємства раціоналізувати витрати та максимально ефективно використовувати наявні кошти. Водночас багато підприємств переорієнтовують свою діяльність на критично важливі для країни напрямки, такі як виробництво медичних або військових товарів, а також приділяють велику увагу інформаційній безпеці та кіберзахисту, що особливо актуально в умовах війни в Україні.

Аналізуючи основні показники ресурсного потенціалу у динаміці, слід відмітити, що обсяги та ефективність його використання демонструє суттєву залежність від кризових явищ. На рис. 1 наведено індекси приросту основних складових потенціалу вітчизняних організацій за період 2014–2023 років.

Найвища волатильність ресурсного потенціалу підприємств спостерігається у 2015 році, коли відбувся певний приріст власного капіталу та необоротних активів підприємств внаслідок насамперед суттєвої девальвації національної грошової одиниці. Надалі у 2016–2019 роках спостерігається стійке зростання всіх складових потенціалу внаслідок певної стабілізації економіки. Починаючи з 2020 року обсяги потенціалу (робоча сила, власний капітал) скорочується під впливом кризи, пов'язаної з наслідками COVID-19 та початком війни в Україні. Війна завдала найбільшого удару підприємствам та зумовила суттєві скорочення потенціалу, зокрема: кадрового потенціалу (-17% за підсумками 2023 року порівняно з 2021), активів підприємств (-12%), власного капіталу (-13%) та балансового прибутку (-39%).

Варто також підкреслити, що в умовах сучасних ризиків та невизначеності, наявність потужного ресурсного потенціалу підприємства не є достатньою умовою для здійснення ефективної виробничої діяльності чи надання послуг. На перший план виходить здатність організації до швидкого реагування на зовнішні виклики, розробки стратегій антикризового управління, а також впроваджувати інновації для підвищення своєї конкурентоспроможності.

На думку Румик І., Плетенецької С. та Царенко О., в умовах воєнного стану складним залишається питання кредитування суб'єктів господарювання для забезпечення подальшого здійснення ними фінансово-господарської діяльності. Нині держава усіляко сприяє зниженню боргового навантаження на підприємства шляхом використання таких інструментів, як зниження відсоткових ставок за кредитами, заборона на нарахування штрафів та пені, а також основної суми боргу внаслідок виникнення непереборних обставин, впровадження кредитування суб'єктів господарювання за ставкою «0%» [9]. Разом з цим, в умовах подальшого уповільнення економічного розвитку, отримання

кредитів та позик для розвитку бізнесу стає дедалі складнішим завданням, що зумовлене низкою адміністративних бар'єрів і обмежень.

Ключовою складовою ресурсного потенціалу організації є людський потенціал. Водночас, науковці зазначають, що в умовах сучасної економічної ситуації відбувається значне скорочення чисельності персоналу та його поступова оптимізація, що є важливим аспектом адаптації організації до змінюваних ринкових умов. На тлі скорочення ринків збуту і виїзду працівників за кордон або в інші регіони, підприємства змушені вдаватися до відповідних заходів, що призвело до підвищення потреби в реорганізації трудових процесів та посиленні соціально-психологічних методів управління. Крім того, на початку війни виникла необхідність посилення адміністративних методів управління, що включало реорганізацію військового обліку та бронювання військовозобов'язаних працівників дефіцитних спеціальностей та професій [10].

Таким чином, на основі проведених досліджень можна систематизувати основні проблеми в управлінні ресурсним потенціалом в умовах сучасних викликів, зокрема війни в Україні:

1) безпекові виклики, що супроводжуються високими ризиками для майна, основних і оборотних засобів, виробничих потужностей та персоналу в умовах війни;

2) нестабільність і не прогнозованість розвитку подій створює перешкоди для планування розвитку організації, що є основою для формування запасів, розрахунку необхідних ресурсів для здійснення виробничої і операційної діяльності, укладення договорів, залучення інвестицій;

3) фінансові проблеми, а саме нестача оборотних коштів через зниження ділової активності, обмеження доступу до зовнішніх джерел фінансування, створення бюрократичних перешкод в системі банківського

обслуговування, зниження прибутковості, додаткові непередбачувані витрати;

4) проблеми кадрового забезпечення, через посилення процесів зовнішньої і внутрішньої міграції, мобілізаційних заходів, підвищення стресу та напруженості працівників, зростання конфліктних ситуацій, що зумовлює зниження продуктивності праці та якості продукції і послуг;

5) матеріально-технічне забезпечення підприємств в умовах надзвичайних обставин, що супроводжують військовий стан потерпає від погіршення, а у деяких випадках повного руйнування логістичних маршрутів, нестабільного забезпечення енергетичними ресурсами, підвищення експортно-імпортних бар'єрів, знищення матеріально-технічної бази постачальників.

Управління ресурсним потенціалом в умовах війни вимагає розробки спеціальної ресурсної стратегії для кожного з ключових ресурсів (фінансових, людських, матеріальних та інформаційних). Така стратегія повинна включати заходи для мінімізації ризиків, диверсифікації джерел постачання та фінансування, а також підвищення гнучкості та адаптивності підприємств.

Ресурсна стратегія підприємства є системою управлінських підходів, спрямованих на вибір найефективніших моделей постачання та використання всіх наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних) для досягнення довгострокових цілей. У кризових ситуаціях та умовах війни найбільш ефективними є гнучкі адаптивні стратегії, які орієнтовані на диверсифікацію постачальників та визначення пріоритетних напрямків розподілу ресурсів. Диверсифікація каналів постачання дозволяє зменшити ризики затримок у доставці найбільш необхідних ресурсів. Водночас така стратегія підвищує собівартість ресурсів. До прикладу, в умовах нестабільного забезпечення електроенергією підприємства змушені додатково встановлювати генератори, або альтернативні джерела

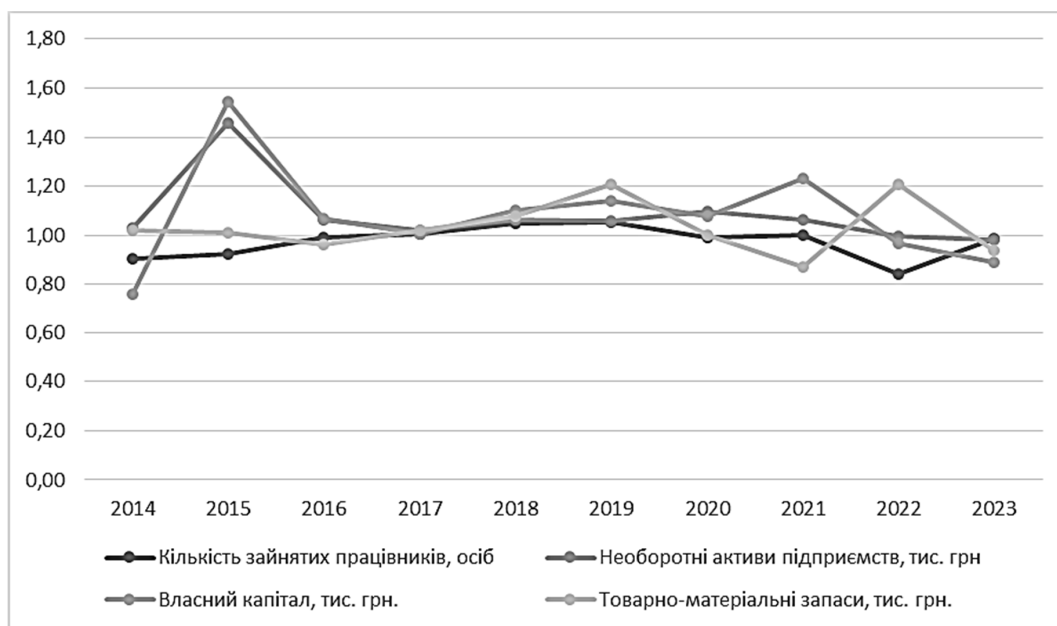


Рис. 1. Індeksi приросту потенціалу підприємств у розрізі основних складових, до попереднього періоду

Джерело: розраховано за даними державної служби статистики України [8]

енергії. Пріоритетний розподіл ресурсів передбачає вибір напрямку діяльності, який забезпечує найкращі результати в даний момент або має особливе значення для реалізації соціальних, екологічних завдань чи залучення інвестицій, сприяючи таким чином загальному благому.

Адаптація до нестабільності та не прогнозованості ситуацій а також до нових безпекових викликів також потребують нових цілей розвитку та механізмів реагування. Як показують дослідження, в умовах війни тільки 33% опитаних керівників адаптувалися до нових викликів та встановили цілі, які відповідають умовам воєнного стану. Більшість керівників використовують (51%) інтуїтивне управління, близько 11% не бачать сенсу в умовах війни змінювати стратегії чи підходи до управління [11].

Адаптація ресурсного потенціалу підприємства в умовах кризи вимагає гнучких і стійких підходів у фінансовому, кадровому, матеріально-технічному та інформаційному управлінні. Фінансові механізми передбачають оперативне планування, контроль витрат та пошук альтернативних джерел фінансування. Кадрові заходи спрямовані на підтримку персоналу, гнучкі умови праці та розвиток необхідних компетенцій, створення ефективних комунікацій всередині колективу а також підтримки вразливих категорій персоналу в умовах змін. Використання цифрових технологій, забезпечення кібербезпеки та оптимізація логістики покликани зберегти стабільність і швидко реагувати на зміни.

Проактивна позиція та адаптації ресурсного потенціалу в умовах війни, криз та змін зовнішнього середовища дозволить не тільки мінімізувати негативні наслідки, а також знайти і реалізувати нові можливості для підвищення конкурентних позицій.

**Висновки.** Війна створює серйозні ризики для фінансової стабільності, кадрової безпеки, матеріально-технічного забезпечення та інформаційних ресурсів організації, що ускладнює ефективне управління і стратегічне планування. У таких умовах підприємства змушені адаптуватися до високого рівня нестабільності та непередбачуваності, розробляти нові механізми управління ресурсами, щоб мінімізувати втрати та забезпечити безперервність бізнес-процесів. До основних проблем і бар'єрів в управлінні ресурсним потенціалом в умовах війни віднесено: безпекові виклики, дефіцит фінансових ресурсів та інвестицій, додаткові непередбачувані витрати, погіршення ситуації на ринку праці, обмеження доступу до матеріально-технічних та енергетичних ресурсів, погіршення логістики.

Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах війни вимагає швидкого адаптування до нових реалій, постійного моніторингу змін і здатності до трансформації.

Відтак перспективи подальших досліджень полягають в ідентифікації методик, що придатні не лише для визначення шляхів збереження ресурсів, але й заходів для активації використання кризових умов для зміцнення конкурентних позицій на ринку.

### Список використаних джерел:

1. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 3. С. 154–161.
2. Олійник Л.В. Стратегічні напрями управління ресурсним потенціалом підприємства. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 19. С. 214–218.
3. Хаустова К.М., Кобаль А.Р. Методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 93–96.
4. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Т. 7, № 3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 29.08.2024).
5. Основні економічні тенденції та очікування у вересні 2024 за результатами «Нового щомісячного опитування підприємств». URL: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/NRES\\_September\\_2024\\_ua\\_FINAL.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/NRES_September_2024_ua_FINAL.pdf) (дата звернення: 29.08.2024).
6. Казюка Н.П., Шекета Є.Ю. Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 255–264.
7. Шляхетко В.В., Фет'юк А.М. Проблеми найму персоналу в умовах війни: нові виклики для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 5 (33), С. 471–478.
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.08.2024)..
9. Румик І., Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72). С. 9–19.
10. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 140–151.
11. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. Career Hub. 2022. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/> (дата звернення: 29.08.2024).

### References:

1. Vasylyk N. M. (2018) Otsinka efektyvnosti upravlinnya resursnym potentsialom pidpryyemstva [Evaluation of the effectiveness of enterprise resource potential management], *Ekonomichnyy analiz – Ekonomichnyy analiz*, no. 28, vol. 3, pp. 154–161.
2. Oliynyk L. V. (2017) Stratehichni napryamy upravlinnya resursnym potentsialom pidpryyemstva [Strategic directions for managing the resource potential of the enterprise], *Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlyn'sko ho – Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlyn'sko ho*, vol. 19, pp. 214–218.
3. Khaustova K. M., Kobal' A. R. (2022) Metodychni pidkhody do otsinky resursnoho potentsialu stratehichnykh zmin v orhanizatsiyi [Methodological approaches to evaluating the resource potential of strategic changes in an organization], *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi – Entrepreneurship and Innovation*, vol. 25, pp. 93–96. (accessed August 29, 2024).
4. Mel'nyk T. (2023) Ukrayinskyy byznes v umovakh viyny: suchasnyy stan, problemy ta shlyakhy yikh vyrishennya [Ukrainian business under war conditions: Current state, problems, and solutions], *Journal of Innovations and Sustainability*, no. 7, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (accessed August 29, 2024).

5. Osnovni ekonomichni tendentsiyi ta otsyikuvannya u veresni 2024 za rezul'tatamy "Novoho shchomisyachnoho opytuvannya pidpryyemstv" [Key economic trends and expectations in September 2024 based on the "New Monthly Enterprise Survey"]. Available at: [http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/NRES\\_September\\_2024\\_ua\\_FINAL.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/NRES_September_2024_ua_FINAL.pdf)

6. Kazyuka N. P., Sheketa Ye. Yu. (2022) Napryamy ta rezervy povoyennogo vidnovlennya ekonomiky Ukrainy [Directions and reserves for post-war recovery of Ukraine's economy]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of economic development of the region*, vol. 18, no. 2, pp. 255–264.

7. Shlyakhetko V. V., Fet'ko A. M. (2024) Problemy naymu personalu v umovakh viyny: novi vyklyky dlya zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva [Employment challenges under war conditions: New challenges for ensuring enterprise economic security]. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi – Scientific innovations and advanced technologies*, vol. 5 (33), pp. 471–478.

8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed August 29, 2024).

9. Rumik I., Pletenecka S., Tsarenok O. (2023) Osoblyvosti upravlinnya finansovymy resursamy pidpryyemstv v umovakh voyennogo stanu [Features of financial resource management of enterprises under martial law]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Academic notes of KROK University*, vol. 4 (72), pp. 9–19.

10. Kramar I., Baranov K. A. (2024) Aktual'ni pidkhody do upravlinnya lyudskymy resursamy na vitchyznyanykh pidpryyemstvakh demost dlya ukraiyinskykh predpriyemstv pid chas rosiyts'ko-ukraiyins'koyi viyny [Current approaches to human resource management in domestic enterprises during the Russia-Ukraine war], *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, vol. 1 (30), pp. 140–151.

11. Career Hub (2022) Analiz aktual'noho stanu ta propozitsiyi shchodo pokrashchennya umov dlya pidpryyemnytstva v Ukraini [Analysis of the current state and proposals for improving conditions for entrepreneurship in Ukraine]. Available at: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/> (accessed August 29, 2024).