

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-56>**Таранюк К.В.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління імені Олега Балацького
*Сумський державний університет***Новіков Ф.О.**аспірант
*Сумський державний університет***Taraniuk Karina**Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor of the Oleg Balatsky Department of Management
*Sumy State University***Novikov Feliks**Postgraduate Student
Sumy State University

АДАПТАЦІЯ КОМПАНІЙ ДО НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ СПРИЧИНЕНИХ ВІЙСЬКОВИМИ ДІЯМИ

ADAPTATION OF COMPANIES TO NEW ECONOMIC CONDITIONS CAUSED BY MILITARY ACTIONS

Військові конфлікти спричиняють значні зміни в господарській діяльності компаній, змушуючи їх адаптуватися до нових економічних реалій. У статті розглядаються основні фактори впливу війни на бізнес-середовище, включаючи правові зміни, податкову політику, фінансову підтримку, ринок праці, логістику, інфраструктуру та міжнародну підтримку. На прикладі України детально вивчено обмеження та зміни, які запроваджує держава для бізнесу в військовий час. Детально досліджено можливості, які з'являються у підприємств завдяки підтримці, як з боку держави, так і з боку партнерів. Проведено аналіз останніх досліджень у сфері економіки воєнного періоду, визначено основні виклики, з якими стикаються компанії, проаналізовано можливі зміни в зовнішньому середовищі, а також запропоновано ефективні стратегії адаптації до умов військового часу.

Ключові слова: війна, господарська діяльність, адаптація бізнесу, економічна стабільність, міжнародна допомога, логістика, податкові зміни.

Military conflicts significantly alter the economic landscape, creating substantial challenges for business operations. Companies face infrastructure destruction, supply chain disruptions, reduced consumer demand, workforce shortages, and restricted financial access. This article explores the key factors affecting business environments during wartime, including legal changes, tax policies, financial support mechanisms, labor market transformations, logistics, infrastructure damage, and international aid programs. Using the example of Ukraine, the restrictions and changes introduced by the state for business during wartime are studied in detail. The study highlights the necessity for adaptive strategies, focusing on legal adjustments such as simplified regulatory frameworks, temporary tax reductions, and state-backed financial assistance programs. The opportunities that arise for enterprises thanks to support from the partners have been studied in detail. Such as the European Union, World Bank and the International Monetary Fund, in stabilizing war-torn economies is also assessed. The research analyzes the effects of labor market shifts, emphasizing remote work adoption, workforce retraining, and cross-border employment strategies. Also, a separate problem is the destruction of logistics routes, the rise in the cost of freight transportation and the complication of logistics as such. Detailed analysis of post-war economic recoveries in Ukraine demonstrates that long-term economic stabilization depends on proactive government policies, business resilience, and foreign investment attraction. The findings suggest that companies operating in conflict-affected regions must prioritize flexibility, strategic planning, and risk management to ensure business continuity. The article presents strategic steps to improve business efficiency in various areas of management, which makes it possible to further develop this topic in scientific research. The article concludes that further research should focus on evaluating the efficiency of different financial support programs and long-term business recovery models.

Keywords: military conflict, economic adaptation, business resilience, financial support, labor market transformation, logistics, international investment.

Постановка проблеми. Збройні конфлікти кардинально змінюють структуру економічного середовища, створюючи комплексні перешкоди для функціонування підприємств як у безпосередній зоні бойових дій, так і на територіях, що зазнають опосередкованого впливу. Пошкодження об'єктів інфраструктури, дестабілізація логістичних маршрутів, зниження платоспроможності населення, зменшення кількості робочої сили та ускладнений доступ до фінансових ресурсів формують нову реальність для бізнесу.

У відповідь на ці виклики державні інститути змушені оперативно впроваджувати антикризові заходи: змінювати податкову політику, реалізовувати фінансові програми підтримки підприємництва, адаптувати нормативно-правове середовище. Водночас самі компанії змушені оперативно формувати нові моделі управління, шукати альтернативні джерела постачання та фінансування, а також переглядати свої організаційні стратегії відповідно до нових викликів.

Актуальність зазначеної проблематики зумовлена необхідністю всебічного наукового осмислення процесів адаптації бізнесу до умов воєнного часу. Від здатності підприємств забезпечити безперервність своєї діяльності, зберегти економічну активність та підтримати зайнятість залежить не лише їх власне виживання, але й загальний темп економічного відновлення країни після завершення конфлікту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу військових конфліктів на економічне середовище та функціонування підприємств активно досліджується в наукових колах та міжнародних організаціях. У сучасних працях розглядаються загальні економічні наслідки війни, трансформації фінансових механізмів підтримки бізнесу, динаміка змін на ринку праці, процеси релокації підприємств, а також роль міжнародної допомоги та соціальної відповідальності компаній. Значний внесок у цю сферу зробили такі українські дослідники, як Богдан Т. [14], яка досліджувала економічні наслідки війни. Дацюк А.М. [9], Городня Т.А. [9], Процак К.В. [9], Мельник Т. [15] досліджували проблеми та методи адаптації бізнесу до нових зовнішніх умов господарювання. Калюжна Н.Г. [10], Шеремет А.С. [10], Лотоцька В.М. [11] вивчали проблеми та роботу логістики під час війни. А також окремі дослідження на тему ринку праці робили міжнародні установи, зокрема Програма розвитку ООН [7] та Міжнародна організація праці [8].

Попри значний масив напрацювань, окремі аспекти залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, бракує глибокого аналізу довгострокової ефективності державних ініціатив щодо підтримки підприємств, механізмів їхньої адаптації до нових умов після завершення війни та ролі міжнародних фінансових інструментів у забезпеченні економічної стабільності. Це вимагає подальших досліджень, спрямованих на розробку конкретних кроків ізбереження діяльності підприємств в умовах війни.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є визначення основних змін в економічному середовищі, спричинених військовими діями, аналіз викликів для бізнесу та розробка стратегій його адаптації.

Визначити ключові аспекти впливу військового конфлікту на господарську діяльність компаній. Роз-

глянути ефективність державних механізмів підтримки бізнесу. Запропонувати шляхи для адаптації бізнесу до нових умов зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Воєнний стан та надзвичайні ситуації можуть сильно впливати на зовнішнє середовище компаній і створювати нові виклики для функціонування бізнесу. Основними компонентами середовища, де виникають зміни є: правове поле, фінансова складова, ринок праці, логістика, міжнародна допомога.

В контексті правових змін держава вимушена приймати важкі рішення для забезпечення функціонування усіх структур і безпеки своїх громадян, зокрема: обмеження експорту продукції, спрощення регуляторних процедур, мобілізаційні процеси.

В умовах війни держава може запроваджувати заборони або обмеження на вивезення стратегічно важливих товарів, зокрема сільськогосподарської продукції, енергоносіїв та медичних препаратів. Саме так, на початку війни в 2022-му році Україна ввела обмеження на експорт газу і палива, вугілля задля гарантування власної енергетичної безпеки. [1].

В період надзвичайного або військового стану керівництво країни може запроваджувати спрощення регуляторних процедур. Військовий конфлікт вимагає швидкої адаптації бізнесу до нових реалій. Держава спрощує процеси ліцензування, реєстрації нових підприємств та дозволяє проводити критичні операції за скороченими процедурами [2].

У зв'язку з війною держава вимушена проводити мобілізацію ресурсів підприємства. Деякі компанії можуть бути зобов'язані спрямовувати свої ресурси на військові або гуманітарні потреби. Це може включати передачу транспорту, матеріалів або фінансової допомоги. В Україні подібні обов'язки покладаються на підприємства згідно «Закону України Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» [3].

Під час військових конфліктів, безумовно, однією з проблем бізнесу є брак фінансів або власної ліквідності. Розповсюдженими механізмами фінансової підтримки підприємств можуть бути: зміни в системі оподаткування, надання фінансової допомоги, запровадження системи пільгового кредитування.

Тимчасові зміни в системі оподаткування є одним з економічних важелів, задля стабілізації економіки в критичний час. Для місцевого бізнесу, який в будь-якому випадку несе фінансові втрати через військові дії зниження податкових витрат буде сильною допомогою з боку держави. В контексті податкових змін, держава має такі інструменти: зниження податкових ставок, податкові кредити, податкові канікули, відстрочка податкових платежів. Для прикладу Український уряд запровадив податкові канікули для середнього та малого бізнесу, давши можливість без нарахування штрафів не сплачувати податки певний час [4].

Країна може надавати безповоротну фінансову допомогу підприємствам, які постраждали під час війни, або знаходяться в важкому становищі. Кошти можуть витрачатись на запуск бізнесу, відновлення діяльності компанії, оновлення або купівлі обладнання, виплати заборгованостей по зарплатні та ін. Саме так, в Україні було застосовано низку заходів для підтримки підприємницької діяльності, включаючи надання фінансової підтримки постраждалим підпри-

емствам. Кожен бажаючий, який відповідає вимогам, міг подати заявку на грант фінансової підтримки на порталі «ДІЯ» [5].

Одним із варіантів фінансової підтримки є політика пільгового кредитування. Дана політика полягає в тому, що підприємства, задля відновлення виробництва, фінансування оборотного капіталу, модернізації виробничих потужностей можуть взяти кредити зі зниженими податковими ставками, які в свою чергу банк їм надасть за підтримки держави або міжнародних організацій, або ж банки можуть відстрочення по кредитним платежам для підприємств. Для прикладу ПриватБанк впровадив такі канікули для українських підприємств, давши їм можливість тимчасово не здійснювати виплати [6].

Військовий конфлікт спричиняє значні зміни на ринку праці, зокрема: міграція працездатного населення, мобілізація працівників, скорочення робочих місць, необхідність в забезпеченні безпеки працівників.

З початком військових дій зменшення кваліфікованих кадрів є неминучим, тут відіграють свою роль як мобілізація людей до армії, так і відтік працездатного населення за кордон, що є цілком є закономірним процесом. Для прикладу, за даними ООН, з початку війни понад 6 млн українців залишили країну, що суттєво вплинуло на ринок праці [7, с. 9].

З іншого ж боку, підприємства через фінансові та операційні труднощі змушені змінювати свій підхід до комплектування підрозділів скорочуючи штат. Так, згідно даних Міжнародної організації праці, станом лише на 7 квітня 2022 року близько 4,8 млн українців втратили роботу [8, с. 14].

Безпека працівників є одним з проблемних питань в контексті управління персоналом під час війни. Тому, бізнес змушений переводити працівників на дистанційну роботу, або надавати гнучкі умови роботи з метою забезпечення безпеки персоналу і збереження власної операційної діяльності [9].

Логістика є однією з найбільш проблемних сфер діяльності під час війни. Основні складності полягають в руйнації транспортної інфраструктури як такої, а також в відповідному збільшенні цін на логістичні послуги.

Руйнування доріг, мостів та залізничних шляхів значно ускладнює процес перевезення товарів. Закриття повітряного простору країни та морських портів змушує компанії витрачати значні ресурси і час на пошук альтернативних маршрутів постачання. Так, аналізуючи показник динаміки індексу ефективності логістики – Logistics performance index (LPI) в Україні, бачимо, що він значно погіршився впавши з показника в 2,84 в 2014 році до 2,6 в 2023 році [10, с. 83].

Збільшення цін на перевезення є цілком логічним процесом в військовий час. Вартість транспортних послуг значно зростає через підвищення ризиків і важкість побудови логістичних маршрутів, а як наслідок зростає і вартість страхових внесків [11, с. 92].

Міжнародна спільнота займає особливе місце в підтримці бізнесу в військових умовах. Основними механізмами підтримки бізнесу є фінансова допомога і торговельні угоди з іншими країнами.

Країни, що стикаються з військовими конфліктами, часто отримують фінансову допомогу від міжнародних організацій, таких як Міжнародний валютний

фонд, Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку. Ця допомога може мати форму кредитів, грантів або цільових фінансових програм для підтримки економіки та бізнесу. Крім того, уряди країн-партнерів можуть надавати безповоротні субсидії або пільгові кредити для відновлення інфраструктури та підтримки стратегічно важливих секторів економіки. Яскравим прикладом є програма допомоги українським підприємцям EU4Business. Це програма, яка фінансується Європейським союзом, з у 2023 році профінансувала 46 проектів на загальну суму понад 241 млн євро [12].

В якості підтримки з боку партнерів можуть укладатись торговельні угоди з іншими країнами, Європейським Союзом. Спрощення митних процедур сприяє експорту українських товарів на європейські ринки, дякуючи спрощенню митних процедур. Для прикладу під час війни Україна уклала з Туреччиною торговельну угоду, яка передбачає поступове зниження або й скасування мит на ввезення промислової продукції для обох країн. Передбачається запровадження Туреччиною «нульових» мит на 10 337 товарів, що становить близько 95% експорту України до Туреччини [13].

Усі перераховані зміни зовнішнього середовища спричинені війною створюють нові завдання для бізнесу. З одного боку з'являються неабиякі складнощі, проте з іншого боку країна, та іноземні партнери надають допомогу підприємцям та бізнесу. Задачею бізнесу буде долати перепони і чіплятись за можливості, які з'явилися. Під час подібних змін бізнесу можна запропонувати такі тактичні дії для адаптації і полегшення ведення своєї операційної діяльності і збереження свого існування:

- Оперативне відстеження змін у правовому полі та швидке прийняття рішень у відповідність цим змінам.
- Робота з юридичними консультантами для збереження власної відповідності усім нормам.
- Використання нових запропонованих середовищем можливостей для розвитку і підтримки. Такі як пільги, програми підтримки бізнесу.
- Участь та використання програм державної допомоги.
- Диверсифікація джерел фінансування (інвестиції, кредитування, гранти).
- Постійний моніторинг і робота над власними операційними витратами.
- Впровадження програм додаткового навчання для адаптації співробітників до змінених умов ринку.
- Застосування можливостей дистанційної зайнятості, гнучких умов праці та залучення аутсорсингу.
- Робота з закордонними організаціями для залучення кваліфікованих кадрів.
- Диверсифікація логістичних шляхів та пошук альтернативних постачальників.
- Залучення логістичних засобів в сусідніх країнах: складські приміщення, об'їзні шляхи, морські порти, аеропорти.
- Робота з іноземними логістичними організаціями для зменшення ризиків.
- Використання доступних іноземних грантів та міжнародних кредитів.
- Активність у міжнародних бізнес-форумах для залучення додаткових інвестицій.

• Використання можливостей до збільшення експорту, шляхом використання спрощених митних процедур.

Висновки. Військові дії спричиняють глибокі зміни у господарському середовищі компаній. Те, що донедавна здавалося стабільним і передбачуваним, у реаліях військового часу перетворюється на постійне джерело ризиків і викликів. Підприємствам доводиться не лише шукати нові шляхи збереження своєї діяльності, а й швидко адаптуватися до нових правил гри: зміненого законодавства, порушених логістичних ланцюгів, скороченого доступу до ресурсів та кваліфікованих кадрів.

Проте водночас такі обставини стимулюють компанії до переосмислення своїх підходів – до більшої гнучкості, стратегічного бачення та вміння приймати рішення в умовах невизначеності. Актуальною стає не

лише підтримка з боку держави чи міжнародних інституцій, а й здатність самих підприємств використовувати ці можливості ефективно.

Це дослідження показало, що ті компанії, які вміють працювати з ризиками, оптимізувати витрати, адаптувати бізнес-моделі та шукати нові джерела фінансування, мають значно вищі шанси не просто пережити кризу, а вийти з неї сильнішими. Важливим фактором також залишається людський капітал – вмотивований персонал, здатний працювати в нових умовах, є не меншою цінністю, ніж матеріальні активи.

У подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на тому, як довгостроково змінюються бізнес-структури під впливом війни, які моделі управління виявляються найбільш стійкими, та як досвід українських компаній може стати основою для формування більш стійкої економіки у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін у додаток 1 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424 : постанова Кабінету Міністрів України від 05 червня 2022 р. № 666. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/666-2022-п#n22> (дата звернення: 22.04.2025).
2. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час (вересень 2024 року) *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyu-chas-veresen-2024-roku> (дата звернення: 22.04.2025).
3. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (дата звернення: 22.04.2025).
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 20.09.2019 № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 22.04.2025).
5. Портал Дія.Бізнес. Фінансова підтримка бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/programs/finance?filter=%7B%7D&order=%7B%22id%22:%22DESC%22%7D¤tPage=1&itemsPerPage=9&category=%5B2,5,9,10,11%5D> (дата звернення: 26.04.2025).
6. ПриватБанк впроваджує кредитні канікули для бізнесу. 27.02.2022. URL: <https://privatbank.ua/news/2022/2/27/privatbank-vprovadzhuye-kreditni-kanikuli-dlya-biznesu> (дата звернення: 22.04.2025).
7. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програма розвитку ООН (ПРООН). UNDP Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 22.04.2025).
8. International Labour Organization (ILO). *ILO Monitor on the world of work. Tenth edition: Multiple crises threaten the global labour market recovery*. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/briefingnote/wcms_859255.pdf (дата звернення: 22.04.2025).
9. Дацюк А. М., Процак К. В., Городня Т. А. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>. (дата звернення: 22.04.2025).
10. Калюжна Н. Г., Шеремет А. С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *БізнесІнформ*. 2022. № 4. С. 90–96. URL: <http://apie.org.ua/en/analysis-of-the-current-state-of-logistics-efficiency-in-ukraine/> (дата звернення: 22.04.2025).
11. Лотоцька В.М. Логістика в Україні під час війни. Матеріали конференції. XVII міжнародна науково-практична конференція «Сучасні технології та перспективи розвитку автомобільного транспорту» Житомирський державний технологічний університет. с 139–140. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/139.pdf> (дата звернення: 22.04.2025).
12. EU4Business. Про програму. URL: <http://eu4business.org.ua/about/> (дата звернення: 22.04.2025).
13. Угода про вільну торгівлю між Урядом України та Урядом Турецької Республіки. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=a584be2b-268e-4c61-b0fa-489b49dbb9fd&tag=UгодаProVilnuTorgivliuMizhUriadomUkrainiTaUriadomTuretskoiRespubliki> (дата звернення: 22.04.2025).
14. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. *LB.ua*. 2023. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html
15. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Т. 7, № 3. С. 07. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>

References:

1. Pro vnesennya zmin u dodatok 1 do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 29 hrudnya 2021 r. №1424 : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 05 chervnya 2022 r. №666 [Cabinet of Ministers of Ukraine (2022). On Amendments to Appendix 1 to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 29, 2021 No. 1424. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 666 dated June 5, 2022.] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/666-2022-п#n22> (accessed April 22, 2025).
2. Instrumenty pidtrymky biznesu u voyennyi chas (Veresen 2024 roku). [Business support tools during wartime (September 2024).] *Natsionalnyi institut stratehichnih doslidjen. – National Institute for Strategic Studies*. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyu-chas-veresen-2024-roku> (accessed April 22, 2025).

3. Pro mobilizaciynu pidhotovku ta mobilizaciyu: Zakon Ukrayiny vid 07.02.1991 №698-XII. [Verkhovna Rada of Ukraine (1991). On Mobilization Preparation and Mobilization. Law of Ukraine No. 698-XII dated February 7, 1991.] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (accessed April 22, 2025).
4. Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrayiny ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo diyi norm na period diyi voyennoho stanu: Zakon Ukrayiny vid 20.09.2019 № 2120-IX [Verkhovna Rada of Ukraine (2019). On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine Regarding the Validity of Provisions During Martial Law. Law of Ukraine No. 2120-IX dated September 20, 2019.] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (accessed April 22, 2025).
5. Portal Diya.Biznes. Finansova pidtrymka biznesu. [Diia.Business Portal. (n.d.). Financial support for business.] Available at: <https://business.diia.gov.ua/finance/programs/finance?filter=%7B%7D&order=%7B%22id%22:%22DESC%22%7D¤tPage=1&itemsPerPage=9&category=%5B2,5,9,10,11%5D> (accessed April 26, 2025).
6. PryvatBank vprovadzhuye kredytni kanikuly dlya biznesu. 27.02.2022. [PrivatBank (2022). PrivatBank introduces credit holidays for businesses. February 27, 2022.] Available at: <https://privatbank.ua/news/2022/2/27/privatbank-vprovadzhuye-kreditni-kanikuli-dlya-biznesu> (accessed April 22, 2025).
7. Otsinka vplyvu viyny na mikro-, mali ta seredni pidpryyemstva v Ukraini. Prohrama rozvytku OON (PROON). [Impact of the war on small and medium-sized businesses in Ukraine. United Nations Development Programme. UNDP] Ukraine. (2024). Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
8. International Labour Organization (ILO) (n.d.). *ILO Monitor on the world of work. Tenth edition: Multiple crises threaten the global labour market recovery*. Available at: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/briefingnote/wcms_859255.pdf
9. Datsiuk A. M., Protsak K. V., & Horodnia T. A. (2024). Adaptaciya bisnesu v umovah viyny [Business adaptation in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*. is. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>
10. Kaliuzhna, N. H., & Sheremet, A. S. (2022). Lohistychna systema Ukrayiny: aktual'ni problemy ta priorityty vidnovlennya [Logistics system of Ukraine: current problems and priorities for recovery.] *BiznesInform – BusinessInform*, no. 4, pp. 90–96. Available at: <http://apie.org.ua/en/analysis-of-the-current-state-of-logistics-efficiency-in-ukraine/>
11. Lototska, V. M. (2024). Lohistyka v Ukraini pid chas viyny [Logistics in Ukraine during the war]. *XHVII mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya Suchasni tekhnolohiyi ta perspektyvy rozvytku avtomobil'noho transportu. Zhytomyr's'kyi derzhavnyi tekhnolohichnyi universytet*. Pp. 139–140 Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/139.pdf>
12. EU4Business (n.d.). About the program. Available at: <http://eu4business.org.ua/about/> (accessed April 22, 2025).
13. Uhoda pro vil'nu torhivlyu mizh Uryadom Ukrayiny ta Uryadom Turets'koyi Respubliki. Ministerstvo ekonomiky Ukrayiny. [Ministry of Economy of Ukraine (n.d.). Free Trade Agreement between the Government of Ukraine and the Government of the Republic of Turkey.] Available at: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=a584be2b-268e-4c61-b0fa-489b49dbb9fd&tag=UgodaProVilnuTorgivliuMizhUriadomUkrainiTaUriadomTuretskoiRespubliki> (accessed April 22, 2025).
14. Bohdan, T. (2023). Finansovo-ekonomichni naslidky viyny. [Financial and economic consequences of the war]. *LB.ua – LB.ua*. Available at: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html
15. Melnyk, T. (2023). Ukrayins'kyi biznes v umovakh viyny: suchasnyy stan, problemy ta shlyakhy yikh vyrishennya [Ukrainian business in wartime: current state, problems and solutions]. *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 7, no 3. pp. 7. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>