

**Р.Г МАЙСТРО, О.О БІЛЬОВСЬКА**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

У статті досліджено рівень конкурентоспроможності національного бізнесу в умовах війни в Україні. Доведено, що українські підприємці не мають достатньої фахової підготовки для управління бізнесом в настільки складних умовах, які пов'язані з війною в країні. *Охарактеризовано особливості державної підтримки українського бізнесу в умовах війни. Зазначено, що в умовах війни вкрай обмеженою є доступність до фінансових (кредитних) ресурсів та актуальної статистики щодо показників поточного фінансово-економічного стану національного бізнесу. З'ясовано, що в сучасних умовах продовжує зростати масштаб незадоволених потреб бізнесу в ресурсах для власного розвитку через існуючі перешкоди та бар'єри, а саме: відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку; непрогнозованість розвитку ситуації в світі та на внутрішньому ринку; відсутність достатнього капіталу; непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу; недоступність кредитних коштів; зруйнованість ланцюгів постачання; неефективна, довга та дорога логістика, що значно знижує рівень конкурентоспроможності бізнесу. Констатовано, що на практиці майже відсутні ефективні моделі корпоративного менеджменту через занадто гнучке середовище та змінні фактори, в яких функціонує національний бізнес в умовах війни. Підкреслено необхідність державної підтримки національного бізнесу в умовах війни, як необхідної передумови підвищення рівня його конкурентоспроможності. Запропоновано напрями державної підтримки бізнесу з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності в умовах війни. Доведено, що запровадження заходів дерегуляції підприємницької діяльності сприятиме забезпеченню необхідного рівня конкурентоспроможності національного бізнесу в умовах війни в Україні. Визначено напрями підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі, як в умовах війни, так і в умовах післявоєнної відбудови України.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність; бізнес; війна; державна підтримка бізнесу; дерегуляція бізнесу; релокація бізнесу

**R. MASTRO, O. BILOVSKA**  
**COMPETITIVENESS OF BUSINESS IN THE CONDITIONS OF WAR IN UKRAINE**

The article examines the level of competitiveness of national business in the conditions of war in Ukraine. It has been proven that Ukrainian entrepreneurs do not have sufficient professional training for business management in such difficult conditions, which are related to the war in the country. Features of state support of Ukrainian business in wartime conditions are characterized. It is noted that in the conditions of war, access to financial (credit) resources and current statistics on indicators of the current financial and economic state of national business is extremely limited. It was found that in modern conditions, the scale of unsatisfied business needs for resources for its own development continues to grow due to existing obstacles and barriers, namely: the lack of a sufficient number of solvent customers in the domestic market; the unpredictability of the development of the situation in world and the domestic market; lack of sufficient capital; unforeseen actions of the state that can worsen the state of business; unavailability of credit funds; disruption of supply chains; inefficient, long and expensive logistics, which significantly reduces the level of business competitiveness. It was established that in practice there are practically no effective models of corporate management due to the too flexible environment and changing factors in which the national business functions in the conditions of war. The need for state support of national business in war conditions is emphasized as a necessary prerequisite for increasing the level of its competitiveness. Areas of state support for business with the aim of increasing the level of its competitiveness in the conditions of war are proposed. It has been proven that the introduction of measures to deregulate business activity will contribute to ensuring the necessary level of competitiveness of national business in the conditions of war in Ukraine. Directions for increasing the level of business competitiveness in the short-term, medium-term and long-term perspective, both in the conditions of the war and in the conditions of the post-war reconstruction of Ukraine, have been determined.

**Keywords:** competitiveness; business; war; state business support; business deregulation; business relocation

**Вступ.** Принципи конкурентоспроможності та інтернаціоналізації українського бізнесу завжди були і залишаються актуальним, навіть в умовах російської військової агресії проти нашої країни. Проте, в сучасних умовах надзвичайно гостро стоїть питання: чи, взагалі, зможе український бізнес продовжувати свою діяльність в умовах війни та підтримувати економіку держави. Адже перемогти у війні буде надзвичайно важко без належного функціонування бізнесу, який дозволяє українцям забезпечувати власні життєві потреби, а також підтримувати сили оборони країни. Це означає, що навіть в умовах війни бізнес повинен працювати там, де це можливо, платити податки та давати країні надважливий ресурс для продовження оборони та досягнення перемоги над ворогом.

**Аналіз стану питання.** Однією з важливих складових забезпечення обороноспроможності України та забезпечення її перемоги у війні є підтримка на належному рівні конкурентоспроможності національного бізнесу. Для цього необхідно створити належні умови та забезпечити відповідне середовище, як на державному, так і на рівні приватної ініціативи з метою функціонування бізнесу на конкурентній основі, використовуючи для цього всі наявні можливості та

резерви. Війна в країні не дозволяє повною мірою використовувати традиційні способи та методи підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Адже в умовах війни вкрай складно вирішити багато практичних питань, які стосуються проблем формування та реалізації відповідної стратегії підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності бізнесу. Тому в сучасних умовах серед науковців поки що відсутнє розуміння щодо єдиного теоретико-методичного підходу до вирішення зазначеного питання.

**Мета роботи.** Метою даної статті є дослідження теоретичних і практичних засад забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в умовах війни в Україні.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Дослідженням питань конкурентоспроможності бізнесу та напрямків її підвищення займалася значна кількість вчених, таких як: Вареник Д., Власова В., Дудко П., Єгорова М., Крилов Е., Лобойко С., Подвірна Т., Портер М. Рихліцький В., Стояненко І., Тимошик Н., Урсатій А., Химич І. та інші. Однак, незважаючи на те, що російська військова агресія проти України в тій чи іншій формі триває ще з 2014 р. і до сьогодні, дослідники проблематику конкурентоспроможності бізнесу в умовах

війни розвивали недостатньо і невирішеними залишаються низка теоретичних і практичних питань. Немає достатньо статистики щодо сучасного стану бізнеса в умовах війни, а також не розроблено ефективних моделей управління через занадто гнучке зовнішнє і внутрішнє середовище та надзвичайно мінливі фактори воєнного характеру. Відсутні чіткі рекомендації щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу, а також не вистачає якісного аналізу всіх тих наявних ризиків та загроз, що виникають у зв'язку з війною в Україні та її можливими наслідками.

Викладення основного матеріалу дослідження. Конкуренція є головним регулятором суспільного виробництва. Вона є об'єктивним законом ринкових відносин, який примушує суб'єкти господарювання найбільш ефективно використовувати задіяні в процесі виробництва власні ресурси з метою виживання і розвитку.

Відомий вчений у сфері економічної конкуренції, зокрема конкуренції на міжнародних ринках, конкуренції між країнами і регіонами М. Портер визначає конкурентоспроможність підприємства, як здатність успішно оперувати на конкретному ринку в даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг [1].

Тому, щоб «вижити» і забезпечити ринковий успіх навіть в умовах війни, бізнес має прагнути до підвищення якості продукції (послуг) за цінами, що влаштовують споживача. Тільки за цих умов підприємці можуть розраховувати на виживання в умовах війни, отримання певного прибутку, а також на подальший розвиток. Конкурентоспроможність бізнесу залежить від наявності та значущості його конкурентних переваг, завдяки яким забезпечуються фінансова, економічна та ринкова стійкість. Для суб'єктів підприємництва базові конкурентні переваги визначаються знаннями і вміннями працівників, їх здатністю і прагненням займатися науковими дослідженнями, умінням не тільки генерувати бізнес-ідеї, а й комерціалізувати їх.

Крилов Е., Власова В., Єгорова М. вважають, що операційними факторами конкурентоспроможності підприємств виступають: ефективність освоєння нових технологій; новизна продукції, що виробляється, яка завжди буде користуватися попитом на ринку; швидкість здійснення всіх етапів бізнес-процесу; гнучкість і мобільність, здатність швидко реагувати на зміни потреб ринку [2].

Тобто фактори, що впливають на конкурентоспроможність бізнесу, відображають різні аспекти ринкової діяльності суб'єктів підприємства. Очевидно, що стійкий конкурентний розвиток бізнесу може мати місце лише на міцному безпековому фундаменті. Безпека за своєю природою є суспільним благом, що має забезпечуватися державою та міжнародним співтовариством. За відсутності ж цього суспільного блага приватні інвестиції скорочуються, економічна діяльність гальмується, а безпекові витрати важким тягарем лягають на бізнес, що збільшує витратність економічної діяльності та підриває конкурентоспроможність бізнесу [3].

На жаль, через війну саме така ситуація зараз спостерігається в Україні. Українські підприємці не

мають достатньої підготовки для управління бізнесом в настільки складних умовах, які викликані війною. Зрозуміло, що в ризикованих та небезпечних ситуаціях менеджери не можуть діяти за старими правилами. Разом з тим, вони недостатньо обізнані в кризовому менеджменті такого масштабу, адже наразі бізнес зіткнувся не лише з економічними ризиками, а й з фізичними руйнуваннями та окупацією, прямою загрозою життю. Чимало підприємців опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони країни або взагалі припинити роботу. Однак навіть ті підприємці, які знаходяться відносно далеко від зони ведення активних бойових дій та артилерійських обстрілів, потерпають через проблеми з логістикою, нестачу сировини, комплектуючих тощо.

В цілому, від початку повномасштабного вторгнення країни-агресора в Україну було пошкоджено або зруйновано більше 120 підприємств та заводів, 30 % підприємств взагалі припинили свою діяльність, а 45 % частково призупинили робочий процес. З початком війни багато підприємців змушені були евакуюватися у західні регіони України задля збереження власного бізнесу. Так, від початку березня 2022 р. таких компаній налічувалося понад 200, пізніше ця кількість зросла до 500 одиниць. Тому задля збереження бізнесу, було розроблено державну програму, яка дозволяє функціонувати підприємствам у західних регіонах країни та допомагає перемістити виробничі потужності у безпечні місця. Також, варто зазначити, що активну підтримку українському бізнесу надають закордонні партнери, створюючи різні програми для підтримки українського бізнесу. Однією з таких програм є – «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» за участі європейських країн. Зазначена програма уже підтримує понад 300 одиниць малого та середнього бізнесу України, які найбільше постраждали від російської збройної агресії проти України. Відколи програма набрала чинності, допомогу отримали майже 8000 підприємств і було створено понад 20000 робочих місць [4].

Однак, цього замало, враховуючи масштабність існуючих проблем для українського бізнесу, які пов'язані з війною. Так, під час війни підприємцям довелося зіткнутись з такими проблемами, як зміна логістики продукції, значне підвищення цін, від'їзд багатьох клієнтів або втрата ними платоспроможності, дефіцит робочої сили в небезпечних регіонах та перенасичення трудовими ресурсами в безпечних регіонах країни, зниження продуктивності праці та складний психологічний стан робітників. В цих умовах більшості власникам та керівникам верхньої чи середньої ланки компаній дуже складно приймати адекватні ситуації управлінські рішення, адже доводиться покладатись не на довгострокове прогнозування та планування, а скоріше на сподівання, гнучкість та власне критичне мислення. А тому введення нових товарних сегментів та інвестиції в модернізацію виробництва відкладаються на невизначений термін.

Постановка проблеми Дослідженням продуктивності праці займалися відомі вітчизняні та закордонні вчені, зокрема: А. Лоулер, Д. Синк,

Ю. Одегов, С. Струмлілн, Г. Куліков, Е. Лібанова, А. Ревенко, О. О. Чернушкіна та інші [9-11].

Незважаючи на значний обсяг проведених досліджень, невирішеними залишається ряд теоретичних і практичних питань. Тому метою дослідження є розробка теоретичних положень та рекомендацій щодо оцінки продуктивності праці на промисловому підприємстві в сучасних умовах та виявлення факторів, що на неї впливають.

Війна в країні, звісно, заважає підприємцям реалізовувати конкурентну модель власного розвитку через існуючі перешкоди та бар'єри, а саме:

- відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку – 62% (від загальної кількості опитаних);
- непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку – 48%;
- відсутність достатнього капіталу – 43%;
- непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу – 29%;
- недоступність кредитних коштів, зокрема програми «5–7–9», кредитів (під 0%) тощо – 28%;
- зруйнованість ланцюгів постачання – 26%;
- неефективна, довга та дорога логістика – 23% (від загальної кількості опитаних) [4].

На жаль, додалися проблеми у підприємців через масові відключення електроенергії з початком масових російських ракетних ударів по території України з жовтня 2022 р. І хоча компанії намагаються адаптуватися до відключень світла, їх витрати збільшилися, а виробництво скоротилося. Так, з грудня 2022 р. дефіцит електроенергії значно обмежує економічну діяльність підприємців, а більшість з них скоротили виробництво. Інша частина підприємців намагається стабілізувати роботу шляхом закупівлі генераторів, зміни графіків роботи з метою продовження підприємницької діяльності в зазначених екстремальних умовах. Однак це значно підвищує виробничі витрати бізнесу та знижує рівень його конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що вже з квітня 2022 р. розпочався етап відновлення українського бізнесу, адже темпи реєстрації нового бізнесу наприкінці липня вже становили 63% від аналогічного періоду 2021 р. та 85% по відношенню до 2020 р. Всього за 5 місяців війни (1.03-31.07.2022 р.) було зареєстровано 80121 суб'єктів господарської діяльності. Найбільша частка їх розміщується у м. Київ, у Дніпропетровській та Львівській областях. При цьому біля 85% зареєстрованих підприємців за вказаний період війни – це ФОПи. Поширеність цієї форми бізнесу пояснюється тим, що ФОПу не потрібні статут, статутний фонд, печатка. Відіграло позитивну роль і спрощення реєстрації ФОПів та надання їм податкових пільг. За сферою діяльності найбільше ФОПів було зареєстровано у сфері комп'ютерного програмування; роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; вантажних автомобільних перевезень; діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування [5].

Разом з тим, важливо усвідомлювати, що країна в умовах війни функціонує в режимі постійних змін та

нестабільності, відповідно додаткові урегулювання та пільгові умови від держави можуть бути надані додатково, а ті, що вже введені, можуть підлягати змінам, або скасовуватися.

Так, в Україні, на жаль, вже готуються скасувати пільгові податки для фізичних осіб – підприємців (ФОП). З цією метою Кабінет Міністрів України на засіданні 27 січня 2023 р. схвалив законопроект, згідно з яким із 1 липня пропонується скасувати пільгову систему оподаткування для малого бізнесу. Зазначимо, згідно з пільговими умовами, ФОП могли сплачувати лише 2% від доходу. Так, пропонується, що низка норм діятимуть до скасування або припинення воєнного, надзвичайного стану на території України, але не пізніше 1 липня 2023 р., а саме:

- можливості для ФОП та юридичних осіб бути платниками єдиного податку III групи із застосуванням ставки єдиного податку у розмірі 2% від суми доходу;
- можливості для ФОП-платників єдиного податку I та II груп не сплачувати єдиний податок;
- зупинення проведення документальних перевірок;
- зупинення закінчення окремих строків, визначених податковим законодавством та іншим законодавством, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи;
- незастосування штрафних санкцій за порушення податкового законодавства тощо [6].

Якщо законопроект буде ухвалено та він вступить в дію, податкові пільги буде скасовано з 1 липня 2023 р. навіть у тому випадку, якщо війна ще не завершиться. Також будуть відновлені документальні перевірки бізнесу. На наш погляд, зазначені урядові заходи можуть негативно вплинути на рівень конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах війни.

В цілому, протягом 8 місяців від початку війни (станом на листопад 2022 р.) 88% підприємців вже адаптувалися до неї: 38% розробили нові стратегії підвищення власної конкурентоспроможності (попри це 51% обрали шлях керування компаніями інтуїтивно). Різко збільшилася (до 40%) питома вага бізнесів, які переорієнтовуються на розвиток експорту – а це означає, що в найближчому майбутньому на бізнес чекає зміна стандартів сертифікації продукції, підвищення уваги до управління якістю на підприємствах, зростання професійності менеджменту, ділової культури тощо. Більше половини (56%) українського бізнесу бачить розвиток своїх конкурентних переваг через технологічні та бізнес-інновації. Водночас різко збільшився (подвоївся) інтерес бізнесу до об'єднання в бізнес-спільноти та кластери доданої вартості – з близько 30% до 24 лютого до понад 60% - у листопаді 2022 р. Це ознаки значних змін у традиційній бізнес-культурі, адже раніше перевага надавалася внутрішньому ринку та унікальним діловим зв'язкам і партнерствам, а зараз бізнес-клас у відповідь на військову агресію прагне переорієнтуватися на сучасну, цивілізовану, конкурентну економіку. Але для впровадження інновацій потрібні фінанси, яких бізнесу в сучасних умовах не вистачає. Логічно, що після переосмислення стратегій, ставки на експорт і впровадження інновації, серед головних запитів

від бізнесу стала потреба у фінансових ресурсах, про що заявляє більше половини (51%) підприємців. Тобто для конкурентного розвитку бізнесу в сучасних умовах катастрофічно не вистачає державного фінансування. Так, індикативна потреба у фінансах, на думку бізнесу, становить щонайменше 182 млрд. грн. А в разі розвитку ділової активності ця цифра лише зростатиме, а держава ж наразі спроможна виділити на 2023 р. лише 17,4 млрд. грн. у Фонд розвитку підприємництва (з нього фінансується програма кредитування «5-7-9») і грантові програми. Зазначений дисбаланс у попиті й пропозиції негативно вплине не тільки на бізнес, а й на розвиток економіки та її податкоспроможність в цілому [7].

Слід зазначити, що для покращення ситуації з фінансовим забезпеченням українського бізнесу важливим є скасування переліку критичного імпорту, як суттєвої перепони для ведення розрахунків з постачальниками та покупцями, сприяння пожевлення імпорту та експорту, логістична підтримка та спрощення митних процедур (вимог до повноти переліку додаткових документів). Також для експортних підприємств надзвичайно важливим є відновлення відшкодування ПДВ з експорту. Тобто компанії потребують відновлення здійснення розрахунків з іноземними контрагентами для поповнення власних обігових коштів та забезпечення виробництв сировиною [8].

Вищезазначені процеси поступової адаптації українського бізнесу до умов війни і часткового відновлення підприємницької діяльності вимагають вирішення складного питання, яке стосується збереження власної конкурентоспроможності в умовах воєнного стану шляхом застосування певної стратегії діяльності.

Так, згідно даних порталу Дія.Бізнес, третина бізнесу (33,4%) вже адаптувалась до умов військового часу і прийняла нову стратегію дій, половина (50,5%) знаходиться в процесі інтуїтивного управління та роздумує про стратегію, а 11,1% не бачать сенсу в умовах війни розробляти стратегію. Слід підкреслити, що за результатами досліджень відбувається і зміна бізнес-стратегій серед МСБ – 43% планують розвиток експорту. Так, за регіональним розподілом орієнтованими на експорт є 48,2% бізнесу Заходу країни, 47,8% – Півночі, 33% – Центру, 36,2% – Сходу та 30% – Півдня України. Відповідно до результатів опитування більшість українських підприємців (близько 80%) сподіваються залишитись в Україні та не планують перевозити бізнес за кордон, хоч це і сприятиме диверсифікації ризиків. Однак деяка частина підприємців готова до того, аби провести релокацію бізнесу за кордон чи відкрити там альтернативний бізнес. В цьому випадку підприємцям необхідно: ознайомитись з місцевим законодавством, специфікою функціонування місцевого ринку та культурою нової країни; знайти місцевих бізнес-партнерів; зрозуміти, що вихід на прибуток та якісний результат не буде швидким, а є довгостроковим процесом, який потребуватиме значних ресурсів для розвитку [9].

Звичайно, сподіватися на повне відновлення українського бізнесу до закінчення війни не варто. Проте, близько 80% підприємців зазначають, що не збираються припиняти свою діяльність, а навпаки підтримувати економіку країни в такий важкий час. Більше того,

підприємці, які втратили бізнес мають зараз оптимальний час для абгрейду свого бізнесу, адже ринок змінився і потребує нових товарів та послуг, яких раніше не було. Сьогодні Україна отримує значну підтримку від західних партнерів і саме це допоможе розвиватися українській економіці та підвищувати конкурентоспроможність країни в цілому та бізнесу зокрема.

Подальше відновлення українського бізнесу залежить від вирішення багатьох проблем.

Найбільш значними з них будуть відновлення пошкодженої інфраструктури, ускладнені шляхи фандрейзингу, дорога та складна логістика, пошук нових ринків збуту та ускладнена конкуренція на них. Також проблемою у період відбудови також буде пошук нових постачальників та нових локацій для бізнесу, особливо мережевих підприємств, а також встановлення нових процесів та способів виробництва. Для багатьох компаній необхідно буде практично з нуля відбудовувати власний бізнес, адже єдиним цінним активом, що в них залишився, є клієнтська база.

Серед ключових проблем бізнесу, які потребують невідкладного вирішення вже у 2023 р., на думку підприємців наступні: пошук нових клієнтів / каналів продажів – 68% (від загальної кількості опитаних); скорочення витрат – 52%; пошук фінансування – 41%; запуск нових напрямів бізнесу – 35%; антикризове управління – 33%; пошук партнерів на зовнішніх ринках – 32%; розвиток експорту – 30%; отримання заборгованості з клієнтів – 21%; скорочення персоналу – 20% (від загальної кількості опитаних). Окрім того, 39% опитаних підприємців зазначили, що вони будуть вимушені скорочувати працівників, а 22% зазначили, що вони будуть зменшувати заробітну плату [9].

У повоєнний період (і початок цих процесів відбувається вже зараз) відбуватиметься галузева трансформація українського бізнесу за європейським зразком, який буде інтегруватися до ринку ЄС. До основних напрямів підвищення конкурентоспроможності бізнесу після війни можна також віднести збільшення кількості державно-приватних партнерств. Адже саме кооперація з державними органами насправді є досить вигідною для бізнесу, і за умови гнучкої системи організації та зменшення бюрократичних процесів, кооперація з державними інституціями буде позитивним фактором для відновлення ринку та конкурентного розвитку бізнесу.

Отже, головними чинниками формування конкурентної стратегії розвитку українського бізнесу в сучасних умовах є інтелектуальні ресурси, гнучка система управління, мотивація, які в умовах невизначеності, пов'язаною з війною, залишаються постійними та є основою для подальшого розвитку.

Висновки. Отже, протягом 2022 р. національний бізнес, як і вся економіка України зазнали найбільших за всю історію незалежності фінансових втрат, збитків та руйнувань, які завдала російська військова агресія. На жаль, в умовах війни ще не повною мірою забезпечується гнучкість і високий рівень координації держави та приватного сектору у питаннях підтримки життєдіяльності бізнесу та підвищення рівня його конкурентоспроможності. Відсутність гарантій безпеки,

належних умов та відповідного середовища для господарської діяльності, які необхідні для підтримки певного рівня конкурентоспроможності бізнесу негативно впливають на фінансовий стан суб'єктів підприємницької діяльності, сплату ними податків та на подальше інвестування для забезпечення господарської діяльності. Тому тільки успіхи сил оборони України на полі бою, злагоджена робота органів державної влади, місцевого самоврядування й бізнесу, незламний дух населення, швидкість відновлення зруйнованих / пошкоджених об'єктів критичної інфраструктури відповідними службами, а також системна фінансова підтримка з боку держави та міжнародних партнерів дозволить втримати економічний фронт, підтримати конкурентоспроможність український бізнес та домогтися у війні.

#### Список літератури

1. Портер М. *Конкуренція*. Пер. з англ. К.: Вільямс, 2003. 496 с.
2. *Аналіз фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства*: навч. посібник / Е. І. Крилов, В. М. Власова, М. Г. Єгорова та ін. К.: Фінанси і статистика, 2014. 192 с.
3. Химич І.Г., Тимошик Н.С., Подвірна Т.В. Підприємницькі ризики як можливість забезпечення конкурентоспроможності. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 451-453.
4. *Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування*. [Електронний ресурс]. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>
5. Дудко П.М., Вареник Д.С. *Фактори впливу на конкурентоспроможність малого підприємства*. [Електронний ресурс]. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17532/1/OIIP2020\\_P031-035.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17532/1/OIIP2020_P031-035.pdf)
6. *В Україні готуються скасувати пільгові податки для ФОП: Кабмін схвалив законопроект*. [Електронний ресурс]. URL: <https://hvylyu.net/uk/news/266760-v-ukraine-gotovuyatsya-otmenit-lgotnye-nalogi-dlya-fop-kabmin-odobril-zakonoproekt>
7. Лобойко С. *Тримати оборону: як українські МСБ адаптувалися до війни*. [Електронний ресурс]. URL: <https://mind.ua/openmind/20249028-trimati-oboronu-yak-ukrayinski-msb-adaptuvalysya-do-vijni>
8. Рихліцький В. *Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства*. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>

9. 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..

#### References (transliterated)

1. Porter M. *Konkurentsia* [Competition.]. Per. z anh. Kiev: Vyl'yams, 2003. 496 p.
2. *Analiz finansovoho stanu ta investytsiynoi pryvablyvosti pidpryyemstva* [Analysis of the financial condition and investment attractiveness of the enterprise] : navch. posibnyk / E. I. Krylov, V. M. Vlasova, M. H. Yehorova ta in. Kiev: Finansy i statystyka, 2014. 192 p.
3. Khymych I.H., Tymoshyk N.S., Podvirna T.V. *Pidpryyemnyts'ki ryzyky yak mozhlyvist' zabezpechennya konkurentospromozhnosti* [Business risks as an opportunity to ensure competitiveness]. *Teoretychni ta praktychni pytannya uz-hodzheniya interesiv rozvytku terytorial'noyi systemy: materialy Vseukrayins'koyi naukovopraktychnoyi internet-konferentsiyi* [Theoretical and practical issues of coordinating the interests of the development of the territorial system: materials of the All-Ukrainian scientific and practical internet conference]. Kharkiv. KHNU imeni V. N. Karazina, 2020. pp. 451-453.
4. *Stan ta potreby biznesu v umovakh viyny: rezul'taty opytuvannya*. [The state and needs of business in wartime: survey results]. Available at: URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results/>
5. Dudko P.M., Varenik D.S. *Faktory vplyvu na konkurentospromozhnist' maloho pidpryyemnytsva*. [Factors affecting the competitiveness of small businesses]. Available at: URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17532/1/OIIP2020\\_P031-035.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17532/1/OIIP2020_P031-035.pdf)
6. *V Ukrayini hotuyut'sya skasuvaty pil'hovi podatky dlya FOP: Kabmin skhvalyv zakonoproekt*. [In Ukraine, they are preparing to abolish preferential taxes for private enterprises: the Cabinet of Ministers approved the draft law.]. Available at: URL: <https://hvylyu.net/uk/news/266760-v-ukraine-gotovuyatsya-otmenit-lgotnye-nalogi-dlya-fop-kabmin-odobril-zakonoproekt>
7. Loboiko S. *Trymaty oboronu: yak ukrayins'ki MSB adaptuvalysya do viyny*. [Keeping up the defense: how Ukrainian SMEs adapted to the war]. Available at: URL: <https://mind.ua/openmind/20249028-trimati-oboronu-yak-ukrayinski-msb-adaptuvalysya-do-vijni>
8. Rykhlyts'kyi V. *Biznes v umovakh viyny: kto zaznav naybil'shykh vtrat ta yak vidnovlyuyut'sya pidpryyemstva*. [Business in the conditions of war: who suffered the greatest losses and how enterprises are restored]. Available at: URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
9. Stoyanenko I. V., Ursatiy A. E. *Viyina v Ukrayini: naslidky dlya natsional'noyi ekonomiky ta svitu / Advancing in research, practice and education* : materialy konf. [The war in Ukraine: consequences for the national economy and the world]. m. Florentsiya, 11–13 trav. 2022 r. Florentsiya, 2022. pp. 171–180.

Надійшла(received) 12.04.2023

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Майстро Руслана Григорівна (Maistro Ruslana Hryhorivna)** - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки та маркетингу Національного технічного університету «ХПІ», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3645-0279>; e-mail: [Ruslana.Maistro@khpі.edu.ua](mailto:Ruslana.Maistro@khpі.edu.ua)

**Більовська Ольга Олександрівна (Bilovska Olha Oleksandrivna)** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2808-5275>; e-mail: [o.bilovska@karazin.ua](mailto:o.bilovska@karazin.ua)