

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.27>

УДК 338.24

I. В. Чикало,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4824-8999>

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

I. Chykalo,

*PhD Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management Public Administration and Personnel,
West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine*

ANALYTICAL SUPPORT OF MANAGEMENT DECISIONS UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL

Стаття присвячена питанням аналітичного забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану. У статті проаналізовано стан розвитку підприємницького сектору економіки за час проведення на території України військових дій. Виокремлено основні нові виклики, що постають перед менеджерами різних підприємств в сучасних умовах, а саме: міграцію працівників підприємства та відсутність гарантій їх повернення; відсутність особистої безпеки на території країни; ризик втрати майна підприємства

через руйнування внаслідок військових дій; наявність зовнішніх економічних обмежень та неспроможність окремих підприємств виконувати свої економічні зобов'язання; законодавчі новації на час воєнного стану, мобілізацію працівників підприємства, забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом захисту його інформаційних масивів від кібератак. Автором охарактеризовано процес аналітичного забезпечення управлінських рішень в розрізі основних етапів та окреслено альтернативи виживання бізнесу в умовах війни і вектори його відновлення.

The article is devoted to issues of analytical support of management decisions under martial law. The article analyzes the state of development of the entrepreneurial sector of the economy during the period of military operations on the territory of Ukraine. The main new challenges faced by managers of various enterprises in modern conditions are highlighted, namely: migration of enterprise employees and lack of guarantees of their return; lack of personal security in the country; the risk of loss of the company's property due to destruction as a result of military operations; the presence of external economic restrictions and the inability of individual enterprises to fulfill their economic obligations; legislative innovations during martial law, mobilization of the company's employees, ensuring the economic security of the company by protecting its information arrays from cyber-attacks. To prepare, adopt and implement an effective management decision, complete operational and reliable information about the internal and external environment of the enterprise is necessary. The author characterized the process of analytical support of management decisions in terms of the main stages. Such stages include the stage of preparation and decision-making, the stage of decision implementation and the stage of evaluating the results. Based on the analysis of current legislation and the views of scientists, alternatives for business survival in war conditions and vectors of its recovery are outlined, including tools for business relocation, liberalization of labor relations, preferential lending, and deregulation and reduction of tax pressure. Analytical data indicate active use of the business relocation

program by domestic enterprises. According to this program, as of November 2022 772 enterprises moved their production facilities to safer regions. The state also uses various methods of business support to support national producers, in particular, the requirements for obtaining licenses and permits for most types of activities have been canceled, state programs of preferential lending have been developed, innovations have been made to labor legislation, and a new temporary mechanism for taxation of business entities has been introduced. The article concludes that the effectiveness of developing a high-quality solution in a limited time frame and conditions of uncertainty and increased risk largely depends on analytical support.

Ключові слова: *управлінські рішення, воєнний стан, невизначеність, релокація бізнесу, етапи аналітичного забезпечення управлінських рішень, альтернативи виживання бізнесу, пільгове кредитування.*

Keywords: *management decisions, martial law, uncertainty, business relocation, stages of analytical support for management decisions, business survival alternatives, preferential lending.*

Постановка проблеми. Нестабільність та складність прогнозування зміни середовища в умовах війни, що детермінує кризові явища у підприємницькому секторі, а саме: інфляційні процеси, здорожчання капіталу та проблематичність його залучення, розірвання логістичних потоків, постійна загроза знищення основних засобів внаслідок ракетних ударів та ін., потребує від менеджерів швидкої адаптації до ситуації та оперативного прийняття ефективних управлінських рішень та їхньої практичної реалізації. Вказане потребує належного аналітичного забезпечення цього процесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти проблематики аналітичного забезпечення управлінських рішень знаходить відображення у працях Бортника Є., Єфімової М., Коропової Т., Князевського В., Кондракова Н., Маркіна Ю., Ніколаєва З., Палій В., Рабіновича П., Радіонова Р., Стадника А., Ткача В., Шеремета А. та інших. Питання адаптації та адаптивності у різних

сферах діяльності розглядається у публікаціях таких науковців як Р. Акофф, С. Алексеев, М. Альберт, О. Галицький, П. Друкер, Г. Козаченко, О. Ляшенко, М. Мескон, С. Оліферук, Е. Пастухова, В. Пономарьов, М. Турко, Ф. Хедоури, Н. Яркіна, В. Ячменьова та інших.

Однак, сучасні реалії та виклики, що постають у процесі функціонування вітчизняних підприємств є кардинально новими та потребують вироблення нових підходів та методик аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Метою статті є теоретичне узагальнення наукових підходів та вироблення практичних рекомендацій щодо аналітичного забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Введення воєнного стану у зв'язку із повномасштабною війною на території України Указом Президента України № 64/2022 від 24.02.2022 р. внесло певні корективи в систему менеджменту вітчизняних підприємств. У Законі України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII від 12 травня 2015 року визначено його зміст як «особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, органам місцевого самоврядування повноважень, потрібних для відведення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини й громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень» [1;2]. Вказане свідчить про перехід на нові умови функціонування та необхідність вироблення нових управлінських підходів.

Військові дії суттєво вплинули як на результати функціонування вітчизняних підприємств в цілому, так і на систему управління ними зокрема. Так, від початку війни і до сьогодні в країні постійно відбуваються руйнування

інфраструктури та самих підприємств, постійно виникають проблеми із доступом до ринків ресурсів та збуту продукції, знецінюється грошова одиниця та мігрує населення, яке з однієї сторони є невід’ємним фактором виробництва, а з іншої – купівельноспроможним споживачем продуктового продукту. Фіхівців Світового банку оцінюють втрати нашої країни від війни в суму, що перевищує \$350 млрд, а скорочення ВВП складає близько 40% [3].

Станом на вересень 2022р. індекс активності бізнесу в Україні із 100 можливих склав 33,9. Від початку повномасштабної війни до вересня 2022р. 33,8% підприємств припинили або майже припинили свою діяльність (рис.1). За цей час лише 15,65 підприємств не змінили або збільшили обсяги робіт порівняно із довоєнним періодом, інші 50,55% підприємств зменшили обсяги робіт або працюють лише частково.

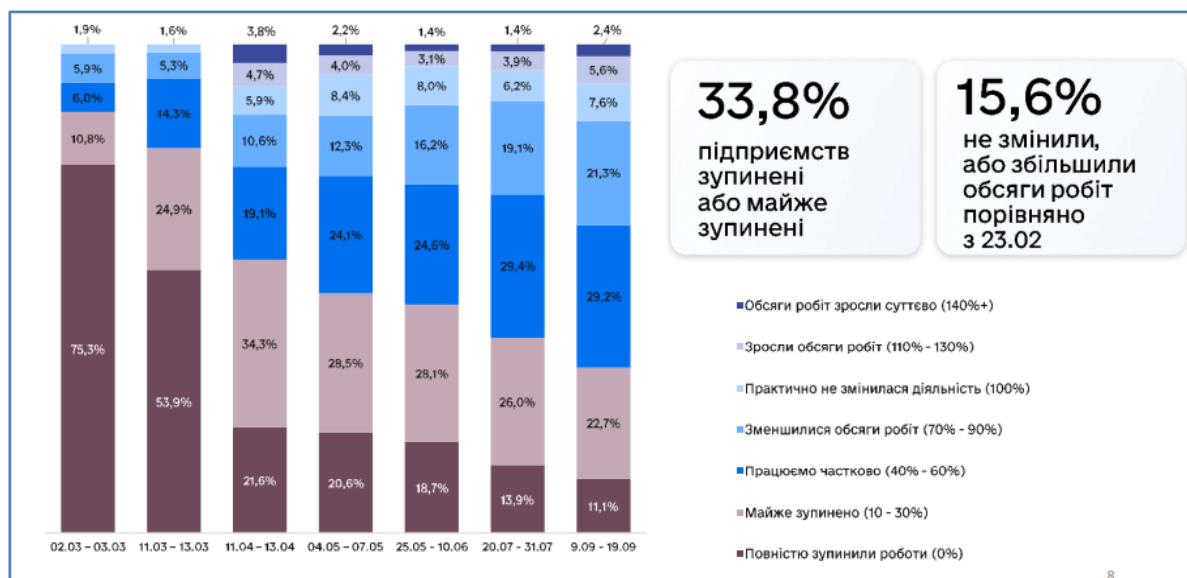


Рис. 1. Стан розвитку підприємницького сектору в Україні у динаміці березень – квітень 2022р. порівняно із 24.2.2022р.

Джерело [4].

Варто зауважити, що з огляду на різну інтенсивність активних бойових дій на території різних регіонів України, найбільших втрат зазнав підприємницький сектор у східних та південних областях (рис.2). Дещо менших втрат зазнав бізнес нашої країни в її північній та центральній частині.

Щодо втрат вітчизняного бізнесу у розрізі окремих видів економічної діяльності, то найзначніші вони у сфері послуг, а саме мистецтва, спорту,

розваг, відпочинку. Також значних втрат зазнали ресторани та кав'ярні, підприємства, що здійснювали ремонт автотранспортних послуг, сільське господарство. Найстійкішим виявився ІТ сектор, транспорт, складське господарство, мисливство та лісове господарство, поштова та кур'єрська діяльність (рис.3).

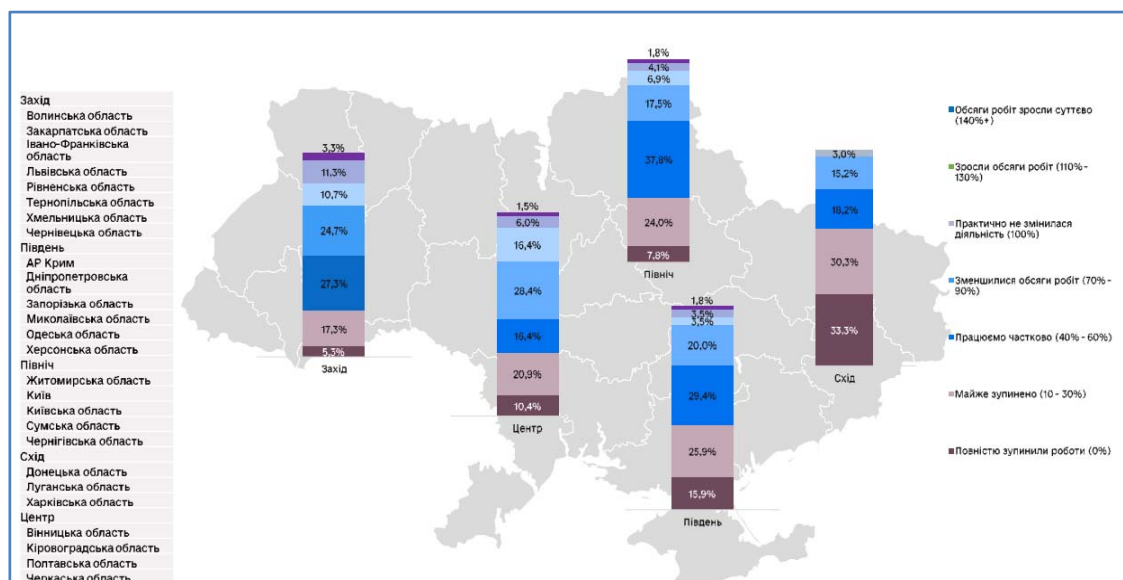


Рис. 2. Стан бізнесу в регіональному вимірі у динаміці березень – квітень 2022р. порівняно із 24.2.2022р.

Джерело [4].

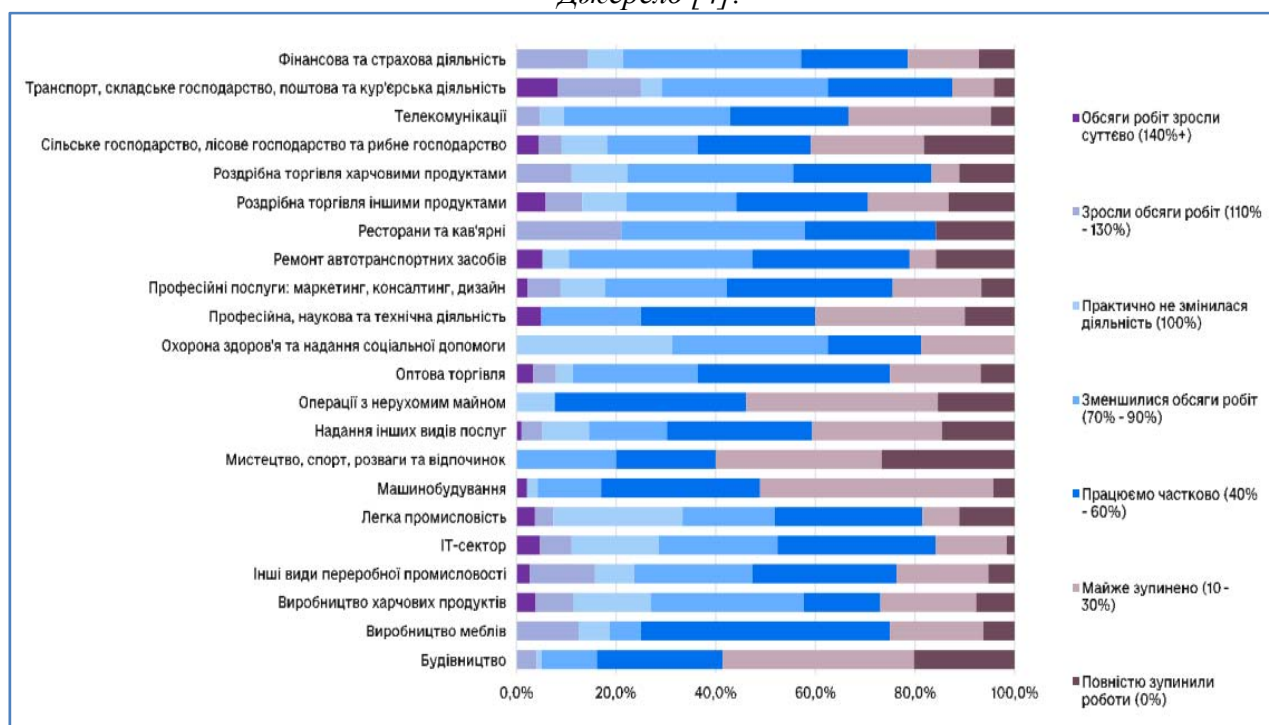


Рис. 3. Стан бізнесу за ВЕД у динаміці березень – квітень 2022р. порівняно із 24.2.2022р.

Джерело [4].

Військова агресія спричинила нові виклики, що постають перед менеджерами різних підприємств, серед яких можна виокремити:

- по-перше, міграцію працівників підприємства та відсутність гарантій їх повернення;
- по-друге, відсутність особистої безпеки на території країни, що обумовлюється непередбачуваністю ракетних обстрілів;
- по-третє, ризик втрати майна підприємства через руйнування внаслідок військових дій;
- по-четверте, наявність зовнішніх економічних обмежень та неспроможність окремих підприємств виконувати свої економічні зобов'язання;
- по-п'яте, законодавчі новації на час воєнного стану, зокрема посилення відповідальності керівника, більш суворі санкції за порушення норм Кримінального кодексу, посилення відповідальності за несплату податків, ошукання контрагентів чи клієнтів шляхом умисного невиконання своїх зобов'язань (ст. 190 КК України); неякісного/неповного виконання держзамовлень (ст. 189 КК України); не виплату заробітної плати (ст. 175 КК України) [5], особливі вимоги щодо організації реакції на повітряні тривоги та реалізації кадрової політики.
- по-шосте, мобілізацію працівників підприємства, що потребує реалізації зваженої кадрової політики щодо формування критичного складу команди для забезпечення безперебійної роботи підприємства через використання інструментарію бронювання співробітників;
- по-сьоме, забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом захисту його інформаційних масивів від кібератак.

За цих умов перед менеджерами постає проблематика оперативного прийняття зважених управлінських рішень, спрямованих на забезпечення життєдіяльності підприємства у жорстоких реаліях зовнішнього середовища. Збереження підприємницького потенціалу є вкрай важливо як для економіки у воєнний час, так і на час післявоєнної відбудови. Так, функціонування підприємств, з одного боку забезпечує податкові надходження до бюджету, з

іншого – збереження робочих місць та формування платоспроможного попиту його працівниками.

Для підготовки, прийняття та реалізації ефективного управлінського рішення необхідна повна оперативна та достовірна інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Оскільки комплекс цих умов ніколи не буває однаковим, зміст конкретних рішень навіть для різних об'єктів управління буде різним, при цьому загальні принципи, вимоги до рішень та порядок їх розробки та прийняття мають бути єдиними. Основними критеріями якості управлінського рішення в сучасних умовах є показники економічності, що характеризують використання ресурсів у процесі продукування продукту та своєчасності, що характеризує співвідношення часу виникнення проблеми, що потребує прийняття рішення, і часу на прийняття відповідного рішення. Основною метою управлінського рішення є забезпечення координуючого впливу на об'єкт управління для досягнення цілей організації

Прийняття управлінських рішень є функцією керівників різних ієрархічних рівнів, які мають відповідні на те повноваження. У процесі аналітичного забезпечення управлінських рішень можна виокремити такі етапи, як:

I етап - підготовка та прийняття рішення, що передбачає реалізацію комплексу дій щодо діагнозу проблеми, накопичення, систематизація та обробка інформаційних масивів, розробка альтернативних варіантів вирішення проблеми, оцінки альтернативних варіантів, вибір кращої альтернативи та прийняття рішення;

- II етап - реалізація рішення, що охоплює комплекс дій щодо доведення прийнятого рішення до виконавців, планування узгодженості їх взаємодії, контролю процесу виконання рішення;

- III етап – оцінювання результатів, в рамках чого має бути проведено аналіз результатів прийнятого рішення та оцінка його ефективності.

В теорії прийняття рішень виокремлюють три моделі, а саме класичну, раціональну та ірраціональну. Вважаємо, що в сучасних реаліях вони є не зовсім дієвими. Враховуючи те, що менеджерам в умовах воєнного стану

доводиться приймати управлінські рішення, які раніше не приймалися та реагувати на виклики та враховувати ризики, з якими ніколи не стикалися, прийняття їх в основному базуватиметься на аналітичних даних та інтуїції менеджера. Формалізовано модель прийняття управлінських рішень можна представити наступним чином (рис.4). Векторна направленість процесу прийняття управлінських рішень лежатиме у площині KDGC, де домінантами виступають аналітика та інтуїція. Векторна направленість прийняття управлінських рішень в умовах визначеності залежно від складності проблеми може лежати як у площині ABCD, AEFG, так і EFGK.

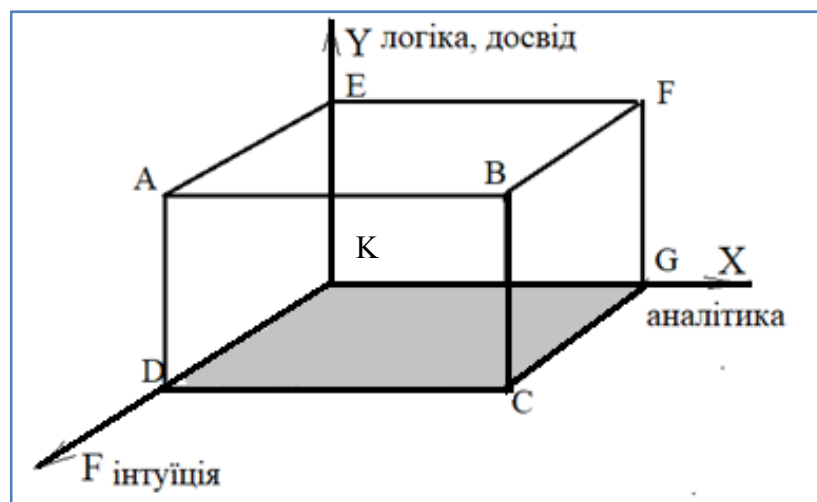


Рис. 4. Модель прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану

Джерело. Розробка автора.

При цьому, на прийняття управлінських рішень впливають різні фактори, серед яких варто виокремити: ступінь ризику його прийняття, час, відведений для прийняття рішення, особливості системи менеджменту організації, особисті якості керівника.

Також у процесі прийняття рішень варто враховувати нові реалії та шукати варіанти адаптації до них. На сьогодні фахівці виділяють різні альтернативи виживання бізнесу в умовах війни та вектори його відновлення. Так, зокрема Є. Бадах виокремлює в цьому контексті турботу про працівників, шляхом створення умов для комфортної роботи, забезпечити працівників усім необхідним, організацію віддаленої роботи; переорієнтацію за можливістю на

інші ринки через налагодження тісних партнерських зв'язків з іншими компаніями шляхом створення спільних продуктів чи послуг, нарощувати присутність на закордонних ринках тощо; організації спільно з партнерами різних активних форм діяльності (збір коштів, спільний запуск нових та підтримка поточних проєктів, поширення інформації про компанію) [6]. Пітер Вілльєрс як варіант для виживання підприємств та збереження його капіталу в умовах нестабільного середовища розглядає раціоналізацію витрат за рахунок «виходу на нову географію в обмін на зміцнення існуючих ринків і реалізацію плану розвитку продукту», а для їх зменшення – «скорочення витрат на маркетинг і консалтинг» [7].

Також держава зі свого боку створює передумови для збереження бізнесу в умовах воєнного стану, використовуючи для цього інструментарій релокації бізнесу, лібералізації трудових відносин, пільгового кредитування та дерегуляції і зменшення податкового тиску.

Так, аналізуючи перелічені інструменти зауважимо, що Постанова Уряду №305 від 17.03.2022 регламентує безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формується Міністерством економіки і передається до Міністерства інфраструктури [8], а Розпорядженням Уряду №246-р від 25.03.2022 затверджено план невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію [9]. Програма релокації бізнесу передбачає переміщення потужностей підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони Західної України. До програми може долучитися будь-яке підприємство із регіонів, що постраждали від бойових дій, здійснивши повну або часткову релокацію своїх потужностей. Для того, щоб нею скористатися потрібно подати заявку на переміщення, вказавши спеціалізацію підприємства, кількість працівників, можливості виробництва, потреби у виробничому приміщенні, сировині, розміщенні співробітників, а також спосіб транспортування. Заявки

розглядаються від 1 до 5 днів. На сьогодні переміщення підприємств проводиться в один з дев'яти регіонів (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька, Вінницька, Волинська та Рівненська області) самостійно, силами АТ «Укрзалізниця» або силами АТ «Укрпошта».

За даними Міністерства економіки України станом на листопад 2022р. за програмою релокації 772 підприємства перевезло свої виробничі потужності в більш безпечні регіони, 605 з них відновили роботу на новому місці, 261 підприємства здійснювало пошук підходящої локації або способу транспортування, а 634 підприємства, що подали раніше заявки на переміщення - відмовилось від релокації у зв'язку з деокупацією територій, на яких вони розташовані. Найбільше підприємств релокувалося до Львівської (28,6%), Закарпатської (17,9%), Чернівецької (12,2%), Івано-Франківської (8,3%), Тернопільської (7,5%) та Хмельницької (7,5%) областей. Серед релокованих підприємств, які вже відновили свою діяльність на новому місці, найбільшу частку складають підприємства, що працюють у сфері оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (40,7%); переробної промисловості (30,2 %); інформації та телекомунікацій (6,7 %); професійної, наукової та технічної діяльності (6,2%); будівництва (4,4%) [10].

Щодо пільгового кредитування, зазначимо, що в Україні є державні програми, наприклад «Доступні кредити 5-7-9%», що реалізується Фондом розвитку підприємництва, в рамках якої кошти надаються під тривідсоткові ставки (залежно від дати заснування бізнесу та річного обороту), а саме 5% річних - якщо виручка до 25 млн грн і створюються мінімум 2 робочих місця протягом першого кварталу; 7% річних - для бізнесу з виручкою до 25 млн грн; 9% річних - для бізнесу з виручкою до 50 млн грн. [11]

Цілком зрозуміло, що в таких умовах єдиним можливим способом підтримки бізнесу є тотальна дерегуляція, лібералізація та посилення державної підтримки, зокрема скасовано вимоги щодо отримання ліцензій та дозволів на більшість видів діяльності. Так, Постановою №314 від 18 березня 2022 року

Кабмін [12] запровадив декларативний принцип набуття права на провадження господарської діяльності без необхідності отримання документів дозвільного характеру, ліцензій тощо.

У сфері трудових відносин серед основних новацій надано можливість збільшення робочого часу з 40 до 60 годин на тиждень та зменшення обов'язкового вихідного дня до одного, можливість призупинення дії трудового договору; спрощену систему звільнення та скорочення працівників у зоні проведення активних бойових дій та звільнення від відповідальності за порушення строків виплати заробітної плати за умови, якщо роботодавець доведе, що така затримка пов'язана з веденням активних бойових дій або викликана іншими вагомими причинами.

Серед податкових новацій варто виокремити зміни до Податкового кодексу, що передбачає новий тимчасовий механізм оподаткування суб'єктів господарювання, що добровільно можуть перейти на неї, а саме компанії з обсягом доходу до 10 мільярдів гривень мають право стати платниками єдиного податку 3-ї групи, дана система передбачає ставку податку 2% від доходу (замість 18% податку на прибуток), ПДВ (20%) з операцій на території України не застосовується, відсутнє обмеження кількості працівників [13].

Також нормами чинного законодавства передбачено скасування податкових перевірок на час дії воєнного стану за винятком фактичних перевірок, зокрема щодо можливості сплати картками. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів №303 від 13 березня 2022 року на час дії воєнного стану припиняється проведення планових та позапланових заходів державного нагляду (контролю) та державного ринкового контролю. Також, платники податків мають право подати податкову та іншу звітність протягом 90 календарних днів після скасування правового режиму воєнного стану, а отже відповідальність за несвоєчасне подання звітності під час воєнного стану та 90 днів після його припинення також не застосовується. Водночас на час дії правового режиму воєнного стану не застосовуються фінансові санкції за порушення пов'язані з використанням реєстраторів розрахункових операцій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану потребує оперативності та рішучості дій менеджера у конкретно визначений момент часу. Ефективність вироблення якісного рішення в обмежених часових рамках та умовах невизначеності і підвищеного ризику значною мірою залежить від аналітичного забезпечення. За цих умов менеджер має на основі аналітичних даних об'єктивно оцінити умови функціонування підприємства, знати сучасні інструменти та засоби, які можуть бути застосовані для забезпечення життєздатності останнього, а також вміти використовувати сучасні управлінські технології для адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме сучасні управлінські технології адаптації до викликів зовнішніх екстерналій в умовах воєнного стану має стати предметом подальшого наукового пошуку.

Література

1. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: прийнятий 24.02.2022 р № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>. (дата звернення: 09.12.2022)
2. Закон України «Про правовий режим воєнного стану»: прийнятий 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. (дата звернення: 01.08.2022)
3. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 23.12.2022)
4. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Вересень 2022р. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24573-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_u_veresni.pdf. (дата звернення: 14.12.2022)
5. Кримінальний кодекс України: 5 квітня 2001 року № 2341-III. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001. № 25-26

6. Бадах Є. 4 поради для бізнесу під час війни. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/29/686448/> (дата звернення: 30.12.2022).
7. Villiers P. How business leaders can ride out the stormy markets. Forbes. 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/07/14/how-business-leaders-can-ride-out-the-stormy-markets/?sh=52a2c1f61628> (дата звернення: 28.12.2022).
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану»: прийнята 17.03.2022 №305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 30.12.2022).
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України «План невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб’єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію»: прийняте 25.03.2022р. №246-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 30.12.2022).
10. Бережна Т. Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14-3a7ca772a826&title=Zavdiaki>. (дата звернення: 20.12.2022)
11. Розвиток державної програми "Доступні кредити 5-7-9 %" у фокусі уваги засідання Ради з фінансової стабільності. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozvitok--derjavnoyi-programi-dostupni-krediti-5-7-9--u-fokusi-uvagi-zasidannya-radi-z-finansovoyi-stabilnosti>. (дата звернення: 28.12.2022)
12. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану»: прийнята 18.03. 2022 р. №314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 29.12.2022)

13. Податковий кодекс України прийнятий 2 грудня 2010 року № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2011. № 13-14

References

1. President of Ukraine (2022), Decree “On the introduction of martial law in Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (Accessed 25 Dec 2022).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “On the Legal Regime of Martial Law”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (Accessed 25 Dec 2022).
3. The official website of the World Bank (2022), available at: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (Accessed 25 Dec 2022).
4. diia (2022), “Studies of the state and needs of business in Ukraine”, available at: https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24573-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_u_veresni.pdf (Accessed 25 Dec 2022).
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), “The Criminal Code of Ukraine”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, Parlam. vyd-vo, Kyiv, Ukraine.
6. Badakh, Ye. (2022), “4 advice for business during wartime”, *Ekonomichna Pravda*, available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/29/686448> (Accessed 25 Dec 2022).
7. Villiers, P. (2022), “How business leaders can ride out the stormy markets”, *Forbes*, available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/07/14/how-business-leaders-can-ride-out-the-stormy-markets/?sh=52a2c1f61628> (Accessed 25 Dec 2022).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution “On the peculiarities of the work of the joint-stock company "Ukrposhta" in the conditions of martial law”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Dec 2022).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Order “Plan of urgent measures to relocate, if necessary, the production facilities of business entities from territories where hostilities are taking place and/or there is a threat of hostilities to a safe territory”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Dec 2022).
10. Berezhna, T. (2022), “Thanks to the government's relocation program, more than 35,000 jobs have been saved”, available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14-3a7ca772a826&title=Zavdiaki> (Accessed 25 Dec 2022).
11. National Bank of Ukraine (2022), “The development of the state program "Affordable loans 5-7-9%" is the focus of the meeting of the Financial Stability Council”, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozvitok--derjavnoyi-programi-dostupni-krediti-5-7-9--u-fokusi-uvagi-zasidannya-radi-z-finansovoyi-stabilnosti> (Accessed 25 Dec 2022).
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution “Some issues of ensuring the conduct of economic activity in the conditions of martial law”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Dec 2022).
13. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), “Tax Code of Ukraine”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, Parlam. vyd-vo, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2023 р.