

УДК 658.8:330.131

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.3-9>**Дроздова В.А.**

кандидат економічних наук

Одеський національний технологічний університет

Drozdova Valeriia

PhD in Economic Sc.

Odessa National University of Technology

<https://orcid.org/0000-0003-3143-1869>**Шаповалова О.В.**

Одеський національний технологічний університет

Shapovalova Oleksandra

Odessa National University of Technology

<https://orcid.org/0009-0006-4523-2077>**Лагно Д.В.**

Одеський національний технологічний університет

Lahno Dariia

Odessa National University of Technology

<https://orcid.org/0009-0008-8282-8798>

ВИКЛИКИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: КАДРОВІ, АДМІНІСТРАТИВНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ АСПЕКТИ

В умовах воєнного стану в Україні логістична діяльність виробничих підприємств стикається з безпрецедентними викликами, які охоплюють кадрові, адміністративні та операційні аспекти. Кадрові труднощі зумовлені мобілізацією значної частини працівників, вимушеною міграцією кваліфікованого персоналу, а також дефіцитом працівників чоловічої статі в активному віці. Небезпека роботи у прифронтових зонах ускладнює залучення та утримання працівників, особливо у критично важливих сферах виробництва та логістики. Це створює необхідність у вдосконаленні кадрової політики, включаючи бронювання ключових працівників, впровадження гнучких графіків роботи та розробку спеціальних мотиваційних програм для працівників.

Адміністративні виклики зумовлені необхідністю адаптації управлінських та операційних процесів до умов війни. Серед ключових питань – забезпечення безперервності логістичних ланцюгів, швидка адаптація до змін у правовому полі та дотримання заходів безпеки для працівників і виробничих об'єктів. Актуальними є питання кризового управління, які охоплюють організацію безпечної роботи підприємств, оптимізацію управлінських процедур та створення антикризових резервів ресурсів. У цьому контексті важливу роль відіграє організаційне проектування підприємств, яке дозволяє формувати адаптивні моделі управління в умовах нестабільності.

Операційні аспекти включають руйнування логістичної інфраструктури, перебої у постачанні матеріалів і товарів, ризики транспортування у зонах підвищеної небезпеки та необхідність оптимізації витрат. У таких умовах критично важливими стають пошук альтернативних маршрутів доставки, розвиток місцевих ланцюгів постачання, а також застосування цифрових технологій для відстеження й управління логістичними процесами.

Запропоновані в дослідженні підходи спрямовані на підвищення адаптивності підприємств до змінного середовища, забезпечення стійкості їхніх логістичних систем та мінімізацію ризиків, пов'язаних із воєнними діями. Особливу увагу приділено використанню сучасних інструментів управління, зокрема автоматизації процесів, моделювання логістичних сценаріїв, ділового адміністрування та застосування інновацій у сфері транспортування і зберігання.

Результати роботи можуть бути корисними для керівників виробничих підприємств, логістичних компаній, а також науковців і фахівців у сфері кризового менеджменту. Вони дозволяють створити ефективні стратегії управління логістикою в умовах воєнного стану, сприяючи стабільності функціонування підприємств і збереженню їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: логістика, виробничі підприємства, воєнний стан, кадровий дефіцит, адміністративний менеджмент, організаційне проектування підприємств, ділове адміністрування.

CHALLENGES OF LOGISTICS ACTIVITIES OF MANUFACTURING ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW: PERSONNEL, ADMINISTRATIVE, AND OPERATIONAL ASPECTS

Under martial law in Ukraine, the logistics activities of manufacturing enterprises face unprecedented challenges encompassing personnel, administrative, and operational aspects. Personnel difficulties arise from the mobilization of a significant portion of the workforce, the forced migration of qualified personnel, and the shortage of male workers of active working age. The risks associated with operating in frontline zones complicate the recruitment and retention of employees, especially in critical sectors such as production and logistics. This necessitates improvements in personnel policy, including the reservation of key employees, the implementation of flexible work schedules, and the development of special motivation programs for staff.

Administrative challenges stem from the need to adapt management and operational processes to wartime conditions. Key issues include ensuring the continuity of logistics chains, rapid adaptation to changes in the legal framework, and adherence to safety measures for workers and production facilities. Crisis management plays a critical role in this context, covering the organization of safe operations, the optimization of management procedures, and the creation of crisis resource reserves. Organizational design of enterprises is essential for forming adaptive management models under conditions of instability.

Operational aspects involve the destruction of logistics infrastructure, disruptions in the supply of materials and goods, transportation risks in high-risk zones, and the need to optimize costs. In such conditions, the search for alternative delivery routes, the development of local supply chains, and the use of digital technologies for tracking and managing logistics processes become critically important.

The approaches proposed in this study aim to enhance the adaptability of enterprises to a volatile environment, ensure the resilience of their logistics systems, and minimize risks associated with military actions. Particular attention is given to the use of modern management tools, including process automation, logistics scenario modeling, business administration, and the application of innovations in transportation and storage.

The findings of this work may be valuable for managers of manufacturing enterprises, logistics companies, as well as scholars and specialists in crisis management. They provide effective strategies for logistics management under martial law, contributing to the stability of enterprise operations and maintaining their competitiveness.

Keywords: *logistics, manufacturing enterprises, martial law, personnel deficit, administrative management, organizational design of enterprises, business administration.*

JEL Classification: *L60, L22, M10.*

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану, спричиненого масштабною військовою агресією, виробничі підприємства України зіштовхуються з численними викликами, які безпосередньо впливають на ефективність їхньої логістичної діяльності. Логістика як стратегічно важлива складова економіки зазнає серйозних потрясінь, зокрема через порушення логістичних ланцюгів постачання, дефіцит кваліфікованого персоналу та руйнування інфраструктури. Ці проблеми негативно впливають на здатність підприємств забезпечувати стабільність виробництва, своєчасну доставку продукції, оптимізацію витрат і стратегічне управління ризиками.

Кадрова криза стає одним із ключових викликів, оскільки мобілізація працівників і міграція спеціалістів за кордон суттєво скорочують кадровий потенціал. Особливо це відчутно у виробничих і логістичних ланках, де потрібні висококваліфіковані працівники. Додаткові труднощі створює нестача навичок адаптації у кризових умовах, що потребує вдосконалення професійної підготовки кадрів і запровадження нових програм навчання. Бронювання ключових працівників, управління змінним персоналом, а також забезпечення безпеки співробітників у прифронтових зонах стають нагальними завданнями для підприємств [1].

Адміністративні проблеми пов'язані з

необхідністю оперативної адаптації управлінських процесів до змінних умов. Зокрема, підприємства стикаються з потребою впровадження ділового адміністрування, що охоплює розробку ефективних систем управління ризиками, оптимізацію процесів організаційного проектування та відповідність новим нормативно-правовим вимогам. Ключовою є інтеграція кризового менеджменту, який дозволяє забезпечити стійкість організаційних структур в умовах воєнного стану [2].

Операційні виклики включають перебої у постачанні сировини та матеріалів, збільшення транспортних ризиків і необхідність створення альтернативних маршрутів для доставки. Руйнування інфраструктури ускладнює транспортні операції, призводить до зростання витрат і подовження термінів виконання логістичних завдань. У таких умовах необхідним є впровадження інноваційних цифрових технологій для відстеження та оптимізації логістичних процесів, розвиток локальних ланцюгів постачання та залучення сучасних інструментів управління [3].

Відсутність системного підходу до вирішення цих проблем створює ризики для економічної стабільності та функціонування виробничих підприємств. В умовах воєнного стану, дослідження логістичної діяльності дозволить визначити основні напрямки підвищення

стійкості логістичних систем, сприятиме ефективній адаптації підприємств до кризових умов, а також забезпечить їх конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління логістикою під час воєнного стану активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значна увага приділяється питанням адаптації логістичних систем до кризових умов, зокрема оптимізації постачання, управління ризиками, організаційного проектування підприємств та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Зокрема, у роботі Кузяк В.В. розглянуто проблеми управління логістичними процесами в Україні, з акцентом на порушення логістичних ланцюгів та руйнування інфраструктури. Запропоновано схеми оптимізації логістики через багатоваріантність постачання та регулювання управління запасами [4].

Макалюк І.В. та співавтори досліджують специфіку ризиків підприємств, таких як кадрові, фінансові та репутаційні ризики, які загострилися під час війни. Зокрема, описано стратегії мінімізації ризиків через диверсифікацію постачальників, адаптацію управлінських моделей до нових умов і запровадження інструментів ділового адміністрування [5].

Відзначаються також роботи міжнародних організацій, зокрема Світового банку, де аналізуються показники ефективності логістики (LPI), які для України демонструють суттєве погіршення з 2014 року. Це вказує на необхідність вдосконалення організаційних моделей підприємств для забезпечення стійкості в умовах руйнування інфраструктури.

Дефіцит кадрів розглядається у звітах KPMG, де зазначається, що мобілізація працівників і масова міграція спричинили значне скорочення кадрового потенціалу українських підприємств. Підкреслюється необхідність впровадження програм розвитку персоналу та створення стимулів для залучення кваліфікованих

працівників.

Окрему увагу варто приділити галузям, які є критично важливими для продовольчої безпеки країни. У публікаціях AgroPortal [7] та Harch.Tech [6] висвітлено виклики, пов'язані з логістикою сировини, руйнуванням інфраструктури та забезпеченням стабільності постачання продукції у прифронтових зонах. Відзначається, що попри кризу, підприємства галузі адаптуються через розвиток місцевих ланцюгів постачання, впровадження цифрових технологій та оптимізацію логістичних процесів.

Попри численні дослідження, недостатньо уваги приділяється практичному впровадженню адаптивних моделей логістики для підприємств у прифронтових зонах та організаційному проектуванню в умовах кризи. Саме ця прогалина визначає потребу в подальшому вивченні даної тематики з урахуванням сучасних реалій та ключових викликів.

Мета статті - дослідження викликів логістичної діяльності виробничих підприємств в умовах воєнного стану, зокрема кадрових, адміністративних та операційних аспектів, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх подолання.

Виклад основних результатів дослідження. Кадрові аспекти. Одна з найбільших проблем, з якою стикаються підприємства в Україні в умовах воєнного стану, – це кадровий дефіцит. Зменшення чисельності офіційно працевлаштованих працівників є критичним: за даними Міністерства економіки України, кількість зайнятих осіб скоротилася з 11,5 мільйонів у 2021 році до 9 мільйонів у 2023 році. Така динаміка вказує на системну проблему, яка загрожує не лише стабільності ринку праці, але й економічному зростанню. Для забезпечення стійкого економічного розвитку з темпом зростання ВВП у 7% на рік до 2030 року країні потрібно додатково 4,5 мільйона робітників.

Основні причини кадрової кризи зазначені у табл.1.

Таблиця 1

Основні причини кадрової кризи

№	Причина	Деталізація
1	Мобілізація та військовий обов'язок	Значна кількість чоловіків призовного віку мобілізована до лав Збройних сил України. Це суттєво зменшило доступність кваліфікованих кадрів для підприємств, особливо у таких критичних галузях, як транспорт і логістика, енергетика, будівництво та виробництво.
2	Міграція робочої сили	Воєнні дії спричинили масштабну міграцію громадян за кордон. В основному це жінки та молодь, які склали значний відсоток кваліфікованих працівників у різних галузях.
3	Неформальна зайнятість	За оцінками експертів, понад третина працівників нині працює в "тіньовому" секторі, що ускладнює офіційним роботодавцям залучення персоналу.
4	Низька привабливість офіційного працевлаштування	Частина потенційних працівників уникає офіційного оформлення, побоюючись мобілізації, або ж через недостатню адаптивність офіційного ринку праці до кризових умов.
5	Зниження якості професійної освіти	Освітня система не забезпечує потреб ринку праці. Державні установи відстають від сучасних вимог бізнесу, а приватний сектор не здатен компенсувати ці прогалини.

Джерело: [1]

Галузевий розподіл дефіциту кадрів. Кадровий дефіцит по-різному проявляється у різних секторах економіки:

- виробництво та енергетика - спостерігається суттєва нестача технічних фахівців;
- сільське господарство - скорочення робітників на сезонні роботи;

– транспорт і логістика - потреба у водіях, операторах складського обладнання.

– сектор послуг (HORECA) - труднощі з пошуком персоналу у ресторанах, готелях та закладах громадського харчування.

Щоб зменшити вплив кадрового дефіциту, пропонуємо застосувати підходи які зазначені на рис. 1.



Рис. 1. Рекомендації щодо зменшення впливу кадрового дефіциту.

Джерело: розроблено авторами

Інтеграція запропонованих заходів може значно покращити ситуацію на ринку праці та підвищити стійкість бізнесу. Проте вирішення проблеми кадрової кризи вимагає як централізованих державних зусиль, так і гнучкості з боку бізнесу. Успішна адаптація кадрової політики стане ключем до забезпечення безперервності економічних процесів навіть у найскладніших умовах.

Адміністративні виклики. В умовах воєнного стану адміністративні виклики, з якими стикаються підприємства України, зумовлені складністю адаптації до

динамічних змін у правовому, економічному та соціальному середовищах. Ці виклики охоплюють управління кадрами, нормативно-правові перешкоди, організаційне проектування підприємств і впровадження кризового менеджменту. Аналізуючи різні джерела та враховуючи сучасні тенденції, можна виділити ключові аспекти цих викликів, які зазначені у табл. 2.

Щоб зменшити вплив адміністративних викликів, пропонуємо застосувати підходи які зазначені на рис. 2.

Таблиця 2

Ключові аспекти адміністративних викликів

№	Аспекти	Деталізація
1	Нестача кваліфікованого персоналу для управління кризами	Адміністративні відділи часто стикаються з браком кадрів, здатних оперативно адаптувати організаційні структури до нових умов. Як зазначено у звіті Міністерства економіки, в Україні спостерігається значний дефіцит фахівців, зокрема в галузях логістики, транспорту й виробництва. Це ускладнює процес інтеграції кризового менеджменту, який є ключовим елементом забезпечення стійкості підприємств у період воєнного стану.
2	Часті зміни нормативно-правової бази	Законодавство в умовах війни змінюється швидко, що вимагає від підприємств постійного моніторингу та оперативного реагування. Нові регуляції щодо бронювання військовозобов'язаних, системи податкових пільг та регулювання трудових відносин створюють значне адміністративне навантаження. Як наслідок, багато підприємств змушені інвестувати в юридичну підтримку, що збільшує їхні операційні витрати.
3	Необхідність адаптації організаційного проектування	Організаційна структура підприємств потребує постійної оптимізації для забезпечення ефективного функціонування. Перегляд функцій і завдань адміністративного персоналу, інтеграція антикризових команд і оптимізація внутрішньої комунікації є важливими кроками для подолання викликів. Саме гнучкість управлінських моделей дозволяє підприємствам адаптуватися до змінних умов.
4	Забезпечення безпеки працівників	Завдання адміністративних підрозділів включають розробку програм безпеки для співробітників, які працюють у зонах ризику, та впровадження систем евакуації й моніторингу. Зокрема, у прифронтових регіонах це є однією з ключових проблем для підприємств, оскільки відсутність таких програм може призводити до втрати персоналу.
5	Оптимізація внутрішніх процесів через цифровізацію	Впровадження ERP- та CRM-систем є важливим елементом для зниження адміністративних витрат та оптимізації внутрішніх процесів. Цифрові інструменти допомагають автоматизувати документообіг, координувати логістичні операції та покращувати управління ресурсами, що критично важливо в умовах обмеженого доступу до традиційних інфраструктур.

Джерело: розроблено авторами



Рис. 2. Рекомендації щодо зменшення впливу адміністративних викликів.

Джерело: розроблено авторами

Адміністративні виклики у воєнний час вимагають швидкої адаптації та інтеграції сучасних управлінських інструментів. Гнучкість організаційних структур, ефективне управління ризиками та цифровізація процесів є ключовими елементами для збереження стабільності та конкурентоспроможності підприємств в умовах постійних змін. Ці заходи дозволять мінімізувати вплив кризи та забезпечити стійкий розвиток організації навіть у найскладніших умовах.

Операційні ризики. В умовах воєнного стану

операційні ризики для виробничих підприємств України значно посилилися. Порушення логістичних ланцюгів та руйнування інфраструктури є одними з найвагоміших факторів. Наприклад, за даними Світового банку, позиція України в LPI впала з 61-го місця у 2014 році до 79-го у 2023 році. Це ускладнює не лише транспортування товарів, а й координацію постачання сировини. Операційні ризики мають безпосередній вплив на стабільність та ефективність діяльності підприємств. Основні операційні ризики зазначені у табл. 3.

Таблиця 3

Основні операційні ризики

№	Ризики	Деталізація
1	Руйнування інфраструктури	Ракетні обстріли та бойові дії знищили або пошкодили транспортну та виробничу інфраструктуру багатьох підприємств. Згідно з даними досліджень, понад 30% об'єктів критичної інфраструктури постраждали від обстрілів, що суттєво ускладнює логістичні операції та постачання сировини.
2	Перебої у постачанні матеріалів	Втрата доступу до традиційних постачальників змушує підприємства шукати нових партнерів, часто за кордоном, що збільшує витрати та час доставки. Дефіцит матеріалів зріс на 40% у порівнянні з довоєнним періодом.
3	Підвищення транспортних ризиків	Транспортування вантажів у прифронтових та окупованих зонах залишається надзвичайно небезпечним. Це включає ризики втрати вантажу, пошкодження під час перевезення та затримки через блокпости або знищення шляхів. Наприклад, обсяг транспортних витрат зріс на 25% за останні два роки.
4	Зростання витрат на енергоносії	Інтенсивні ракетні удари по енергетичній інфраструктурі призвели до регулярних відключень електроенергії. Витрати на забезпечення підприємств альтернативними джерелами енергії, такими як генератори, зросли на 60% у 2023 році.
5	Адаптація до змін у ринковому середовищі	Падіння платоспроможності споживачів та зменшення внутрішнього попиту змушують підприємства переорієнтуватися на експортні ринки. Це супроводжується додатковими витратами на сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів.

Джерело: розроблено авторами

Щоб зменшити вплив операційних ризиків, пропонуємо застосувати підходи які зазначені на рис. 3.



Рис. 3. Рекомендації щодо зменшення впливу операційних ризиків.

Джерело: розроблено авторами

Операційні ризики залишаються ключовим викликом для українських підприємств у воєнний час. Їх подолання вимагає інтеграції сучасних технологій управління, розвитку інфраструктури та впровадження гнучких стратегій. Мінімізація операційних ризиків сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Висновки. Виробничі підприємства України стикаються з численними викликами, які потребують

адаптивних рішень. Кадрові, адміністративні та операційні аспекти залишаються критичними для стійкості підприємств. Запровадження гнучких кадрових політик, інтеграція цифрових технологій, розвиток локальних ланцюгів постачання та кризового управління сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Подальші дослідження мають бути спрямовані на впровадження інноваційних підходів до управління в умовах кризи.

Список використаних джерел:

1. Аналіз кадрової кризи в Україні: чи можна подолати дефіцит фахівців. (2024). AIN.UA. URL: <http://surl.li/gpmimj>
2. Шкільняк М., Мельник А., Микитюк П., Желюк Т., Васіна А., Пушкар З. (2022). Менеджмент та публічне управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: актуальні проблеми та концепт їх вирішення. Вісник економіки, № 4, С. 175-186. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1426>
3. Сусіденко В.Т., Болманенко О.О., Хащініна Г.О. (2024). Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>
4. Кузяк В.В. (2023). Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>
5. Макалюк І.В., Кривда О.В., Лайкова А.О. (2024). Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>
6. Тараненко А. (2023). Хлібопекарі свій фронт тримають гідно! Журнал Харчові технології. URL: <https://harch.tech/2023/07/03/hlibopekari-svij-front-trymaut-hidno/>
7. Лебідь Л. (2022). Рентабельність близько нуля, але українці будуть із хлібом. Як працює хлібопекарська галузь за умов війни. Agroportal. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/rentabelnist-blizko-nulya-ale-ukrajinci-budut-iz-hlibom-yak-pracyuye-hlibopekarska-galuz-v-umovah-viyni>
8. Лошенко О.В., Мурована Т.О. (2023). Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. Ефективна економіка, № 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166>

References:

1. Analiz kadrovoi kryzy v Ukraini: chy mozhna podolaty defitsyt fakhivtsiv [Analysis of the personnel crisis in Ukraine: whether it is possible to overcome the shortage of specialists]. (2024). AIN.UA. URL: <http://surl.li/gpmimj>. [in Ukrainian]
2. Shkilniak M., Melnyk A., Mykytyuk P., Zhelyuk T., Vasina A., Pushkar Z. (2022). Menedzhment ta publichne upravlinnia v umovakh viiny ta pislivoiennoi vidbudovy Ukrainy: aktualni problemy ta kontsept yikh vyrishennia [Management and public administration in the conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine: current problems and the concept of their solution]. Bulletin of the economy, No. 4. Pp. 175-186. Retrieved from: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1426>. [in Ukrainian]
3. Susidenko V.T., Bolmanenko O.O., Khashchinina G.O. (2024). Upravlinnia zminamy v orhanizatsiakh: pidkhody ta instrumenty v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Change management in organizations: approaches and tools in the conditions of martial law in Ukraine]. Economy and society, Voi. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>. [in Ukrainian]
4. Kuzyak V.V. (2023). Upravlinnia lohistrychnymy protsesamy v Ukraini: problemy ta shliakhy rozv'iazannia v umovakh voiennoho stanu [Management of logistics processes in Ukraine: problems and solutions in the conditions of martial law]. Economy and society, Vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13>. [in Ukrainian]
5. Makaliuk I.V., Kryvda O.V., Laikova A.O. (2024). Yakisnyi analiz ryzykiv vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Qualitative risk analysis of domestic enterprises under martial law]. Economy and society, Vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>. [in Ukrainian]
6. Taranenko A. (2023). Khibopekari svii front trymaut hidno! [Bakers keep their front with dignity!]. Journal of Food Technologies, Retrieved from: <https://harch.tech/2023/07/03/hlibopekari-svij-front-trymaut-hidno/>. [in Ukrainian]
7. Lebyd L. (2022). Rentabelnist blyzko nulja, ale ukraintsi budut iz khlibom. Yak pratsiuie khlibopekarska haluz za umov viiny [Profitability is close to zero, but Ukrainians will have bread. How does the bakery industry work under wartime conditions]. Agroportal. Retrieved from: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/rentabelnist-blizko-nulya-ale-ukrajinci-budut-iz-hlibom-yak-pracyuye-hlibopekarska-galuz-v-umovah-viyni>. [in Ukrainian]
8. Loshenyuk O.V., Murovana T.O. (2023). Ryzyky vedennia biznesu v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yikh podolannia [Risks of doing business under martial law and ways to overcome them]. Efficient economy, No. 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166>. [in Ukrainian]