

Svitlana Filyppova

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Institute of Economics and Management
Odesa Polytechnic National University*

Volodymyr Filippov

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Management
Odesa Polytechnic National University*

Elvin Yangulov

*PhD Student,
Assistant at the Department of Management
Odesa Polytechnic National University*

**TYPES OF REACTIONS OF ENTERPRISES
TO FORCE MAJEURE AND THEIR CONSEQUENCES
AS A CRITICAL FACTOR INFLUENCING
THE ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE**

Summary

Due to the rapid development of global processes and the emergence of new threats, including the COVID-19 pandemic and the military intervention of Russia in Ukraine, the recovery of Ukraine's economy has become an important task that requires acceleration and increased efficiency of relevant measures. Force majeure circumstances can become a critical factor that affects the activities of enterprises. Such circumstances cannot be predicted or foreseen, but businesses must be prepared for possible consequences and react to them. The response to force majeure circumstances should be timely, balanced, and effective. There are several types of responses to force majeure circumstances, including passive, reactive, and anticipatory responses. A passive response can lead to serious consequences for the enterprise, while a reactive response can help the enterprise cope with losses but not expand its activities. The most optimal is an anticipatory response, which involves active risk management and ensuring the readiness of the enterprise for possible force majeure circumstances. This can be achieved through various strategies and plans for emergency situations, careful analysis and risk assessment, as well as the application of crisis management systems. In conclusion, enterprises that are ready to respond to force majeure circumstances and use an anticipatory risk management strategy can achieve greater resilience and effectiveness in their activities. Therefore, a responsible attitude towards risk management, proper enterprise reaction, and readiness for force majeure circumstances are important factors for the effective and sustainable recovery of Ukraine's economy.

Вступ

Форс-мажорні обставини – це непередбачувані події, які не залежать від волі підприємства, але можуть значно вплинути на його діяльність. Вони можуть бути природними катастрофами, соціальними кризами, економічними змінами та іншими подіями, які мають серйозний вплив на підприємства. Форс-мажорні обставини є критичним фактором впливу на діяльність підприємств, оскільки вони можуть спричинити серйозні збитки та навіть призвести до банкрутства підприємства.

Відповідальність за реагування на форс-мажорні обставини лежить на керівництві підприємства. Реакція на форс-мажорні обставини може бути різною в залежності від типу обставин та залежить від того, наскільки підприємство було готове до таких ситуацій. Види реакції на форс-мажорні обставини можуть бути різними, від простого припинення діяльності до швидкої адаптації до нових умов. Одним з найбільш ефективних видів реакції на форс-мажорні обставини є резервування ресурсів для можливих кризових ситуацій та забезпечення страхових полісів. Інший вид реакції на форс-мажорні обставини – це зменшення витрат та оптимізація діяльності. Це може бути досягнуто шляхом зниження витрат на матеріали, транспортування, забезпечення робочої сили та інших витрат, що можуть бути зайвими під час кризових ситуацій.

У зв'язку з цим, форс-мажорні обставини є невід'ємною частиною реалій підприємницької діяльності, оскільки вони можуть виникнути в будь-який момент та спричинити критичні наслідки для діяльності підприємств. Важливо зазначити, що наслідки форс-мажорних обставин можуть бути непередбачуваними, що може вимагати негайної реакції на події. Однак, залежно від типу форс-мажорної обставини та наслідків, які вона може спричинити, підприємства можуть вживати різних видів реакцій на них.

Один з можливих видів реакцій на форс-мажорні обставини – реагування на події, це може включати дії, спрямовані на зниження негативних наслідків, запобігання прогресування наслідків, або навіть повернення до стану, який існував перед настанням форс-мажорної обставини. Іншим можливим видом реакції є прогнозування та планування можливих форс-мажорних обставин, а також розробка планів дій на випадок їх настання.

Також варто зазначити, що деякі підприємства можуть використовувати форс-мажорні обставини як можливість для розвитку нових продуктів або послуг, які б відповідали новим реаліям. Цей вид реакції називається перетворенням форс-мажорної обставини в перевагу. Іншим можливим видом реакції є диверсифікація діяльності підприємства. Це означає, що підприємства можуть змінювати свій вид діяльності.

Отже, форс-мажорні обставини можуть стати критичним фактором, який впливає на діяльність підприємств. Такі обставини не можуть бути передбачені і передбачені, але підприємства повинні бути готові до можливих наслідків та реагувати на них. Відповідь на форс-мажорні обставини повинна бути своєчасною, збалансованою та ефективною. Існує кілька типів реакцій на форс-мажорні обставини, включаючи пасивну, реактивну та проактивну реакції. Пасивна реакція може призвести до серйозних наслідків для підприємства, тоді як реактивна реакція може допомогти підприємству впоратися зі збитками, але не дозволяє йому розширювати свою діяльність. Найбільш оптимальною є проактивна реакція, яка передбачає активне управління ризиками та забезпечення готовності підприємства до можливих форс-мажорних обставин. Це може бути забезпечено за допомогою різноманітних стратегій та планів контингенції, ретельного аналізу та оцінки ризиків та введення систем управління кризовими ситуаціями. Узагальнюючи, можна сказати, що підприємства, які готові до реагування на форс-мажорні обставини та використовують проактивну стратегію управління ризиками, здатні досягти більшої стійкості та ефективності у своїй діяльності.

Розділ 1. Форс-мажорні обставини: критичний вплив на діяльність підприємств та відновлення економіки України

В умовах сучасного світу, діяльність бізнесу стикається з безліччю факторів, що можуть впливати на його розвиток. Серед них, особливо значимими є форс-мажорні обставини, які можуть бути непередбачуваними та надзвичайно складними для підприємств. Реакція на такі обставини та їх наслідки, можуть стати критичним фактором впливу на діяльність підприємств та відновлення економіки країни. У зв'язку з цим, дослідження видів реакцій на форс-мажорні обставини та їх наслідків є актуальною проблематикою для розвитку бізнесу та економіки в цілому. Зазвичай під форс-мажорними обставинами (або обставинами непереборної сили) розуміють надзвичайні або невідворотні обставини, які можуть завадити господарській діяльності. В перекладі з французької мови «force majeure» означає «вища сила», тобто така сила, яка не дає можливість планувати дії і відповідати за взяті зобов'язання, які передбачені умовами контрактів або угод, а також не дає можливості виконання певних обов'язків згідно з законами або іншими нормативно-правовими актами [1].

За своєю суттю форс-мажор – це обставини невідворотної сили, які виникли після підписання угод чи контрактів, які сторони не могли передбачити та якимось розумним чином їх запобігти.

Слід зазначити, що в Україні законодавчого визначення терміну форс-мажорні обставини немає, як і відсутній вичерпний їх перелік. Термін «форс-мажорні обставини» зустрічається в Законі України «Про торгово-промислові палати в Україні» [2]. Згідно з цим законом можна виділити основні ознаки форс-мажорних обставин [1]:

- надзвичайність;
- непередбачуваність;
- невідворотність.

Далі більш детально розглянемо та пояснимо ці основні ознаки.

Надзвичайність форс-мажорних обставин означає те, що ці обставини не зустрічаються в звичайній господарській діяльності. Вони можуть бути пов'язані з надзвичайними природними явищами та техногенними катастрофами (землетрус, пожежа, повінь та ін.) або з надзвичайними подіями (пандемія, війна, революція, теракт та ін.).

Непередбачуваність таких обставин означає те, що такі події як теракт, смерч або землетрус неможливо передбачити і зазвичай до таких обставин ніхто не готується в рамках звичайного господарського циклу. На підприємствах можуть бути передбачені інструкції щодо порядку дій на випадок надзвичайних ситуацій, але момент настання таких ситуацій неможливо передбачити або спрогнозувати.

Невідворотність пояснюється тим, що суб'єкт господарювання жодним чином не може вплинути на такі події, їх настання або пов'язане з природними явищами (ураган, землетрус, епідемія тощо), або з діями інших осіб (війна, теракт, ембарго тощо).

При настанні форс-мажорних обставин суб'єкт господарювання об'єктивно не може виконати певні зобов'язання. Наприклад, через військові дії в країні зруйновано підприємство і директор об'єктивно не може виконати умови контракту на постачання продукції; посуха знищила врожай і фермер об'єктивно не може розрахуватись за позику; уряд ввів ембарго на постачання певного виду продукції і підприємство об'єктивно не може продати готову продукцію на зовнішній ринок. Усі непередбачувані обставини для будь-якого виду бізнесу означають часткову або повну зупинку своєї діяльності на короткий чи довгий строк, що в останньому випадку є критичним для підприємств, організацій, середнього та малого бізнесу, оскільки це призводить до повного припинення господарської діяльності [3].

Згідно з законодавством України факт настання форс-мажорних обставин повинна засвідчити Торгово-промислова палата України або уповноважені нею регіональні торгово-промислові палати [2]. Суб'єкту господарювання за його заявою повинні надати сертифікат про настання таких обставин. Даний порядок визначення форс-мажорних обставин

дозволяє запобігти або максимально зменшити зловживання суб'єктів господарювання, пов'язаних з визнанням подій, які можливо віднести до форс-мажорних. Такі зловживання є цілком можливими, бо форс-мажорні обставини дають певні преференції (лат. *praeferentia*) суб'єктам господарювання, наприклад, невиконання умов контрактів, списання або відстрочка податкового боргу, несвоєчасне погашення кредитних зобов'язань, звільнення від цивільно-правової відповідальності тощо.

Основні типи форс-мажорних обставин можуть включати такі:

- природні катастрофи: землетруси, повені, тайфуни, урагани, засуха, пожежі тощо;
- техногенні катастрофи: вибухи, пожежі, аварії на промислових підприємствах, аварії в енергетичних мережах та інших інфраструктурних системах;
- економічні кризи: фінансові кризи, зміни курсів валют, зміни законодавства, санкції, торгові війни тощо;
- соціальні конфлікти: війни, повстання, страйки, демонстрації, терористичні акти тощо;
- пандемії та епідемії: захворювання на заразні хвороби, такі як COVID-19, які можуть призвести до обмежень у виробничій діяльності та зменшення попиту на товари та послуги;
- припинення енергопостачання: аварії в енергетичних мережах, припинення постачання палива, зміни клімату та інші події, що можуть призвести до зупинки виробничого процесу;
- інші непередбачувані події: крадіжки, вандалізм, технічні неполадки, заборони діяльності з боку державних органів та інші.

Класифікація форс-мажорних обставин може бути корисною для підприємств при розробці стратегій мінімізації ризиків та розробці планів дій на випадок надзвичайних ситуацій. Форс-мажорні обставини умовно можна поділити на чотири групи (рис. 1) [1].

До природних явищ можливо віднести також епідемії, якщо вони не пов'язані із застосуванням біологічної зброї.

Природні і техногенні катастрофи досить часто об'єднують.

Таким чином, виділяють три обставини непередбачуваної сили:

- фізичний форс-мажор (природні або техногенні катастрофи);
- соціальний форс-мажор (війни, революції, терористичні акти тощо);
- юридичний форс-мажор (міжнародні санкції, рішення уряду тощо).

За останні два роки в Україні вже декілька разів склалися різноманітні форс-мажорні обставини як на окремих територіях, так і в усій державі.

При цьому зустрічались всі три обставини непередбачуваної сили. Вони вкрай негативно вплинули на діяльність більшості підприємств, при цьому постраждали як великі підприємства, так і середній та малий бізнес [3].

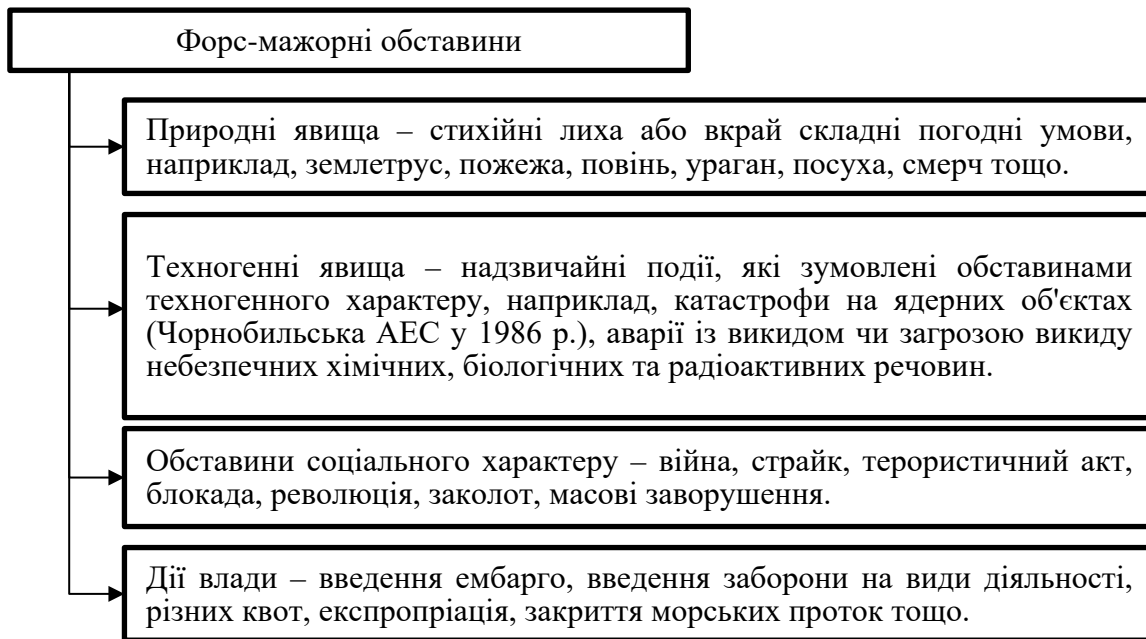


Рис. 1. Класифікація форс-мажорних обставин

Джерело: систематизовано на підставі [1]

У 2020–2021 роках більшість форс-мажорних обставин у світі, зокрема, в Україні, були пов'язані з пандемією коронавірусу COVID-19 та введеними в зв'язку з нею карантинними обмеженнями задля запобігання розповсюдження коронавірусної інфекції. Пандемія стала серйозним викликом не лише для системи охорони здоров'я кожної країни світу, але й для глобальної світової економіки, довгострокові наслідки якої неможливо применшувати. Закриття кордонів, скасування транспортного сполучення, зупинка роботи підприємств та багато інших факторів призвели до великих труднощів як глобально, так і в окремих країнах, і Україна не є виключенням [3]. Такі форс-мажорні обставини пов'язані скоріше не з самою епідемією, а з діями влади, які були спрямовані на зменшення розповсюдження коронавірусу. Це заборона скупчення людей в громадських місцях (транспорт, заклади освіти, торговельні центри, кінотеатри тощо), тобто заборона певних видів діяльності, обмеження пересування, дотримання усіх карантинних вимог (обов'язкова дистанція, використання індивідуальних засобів захисту, дезинфекція поверхонь та гігієна рук тощо). В умовах пандемії ряд суб'єктів господарювання були змушені ініціювати процедуру визнання форс-мажорних обставин [1].

Природним явищем, який спричинив форс-мажорні обставини, був масштабний паводок наприкінці червня 2020 року в Івано-Франківській, Чернівецькій, Львівській, Закарпатській, Волинській, Рівненській та Тернопільській областях. Тоді були підтоплені сотні населених пунктів, десятки підприємств малого та середнього бізнесу, загальні збитки від

повені склали близько 4 млрд гривень. Ці форс-мажорні обставини були локальними і короткостроковими, проте мали величезну руйнівну силу: тисячі людей залишились з частково або повністю зруйнованим житлом, малий та середній бізнес через наслідки природної катастрофи зазнали суттєві збитки або взагалі вимушені були завершити свою діяльність.

Форс-мажорні обставини є поняттям, яке використовується для позначення непередбачуваних подій, що мають критичний вплив на діяльність підприємств. Це можуть бути природні катастрофи, політичні конфлікти, епідемії, стихійні лиха, технічні проблеми та інші обставини, які не можна контролювати або передбачити.

Форс-мажорні обставини мають критичний вплив на діяльність підприємств, оскільки можуть призвести до значного порушення виробничого процесу, пошкодження обладнання, втрати клієнтів, зниження прибутку та навіть банкрутства. Ці обставини можуть виникнути в будь-який момент, і навіть підприємства з найкращою репутацією та найкращими показниками діяльності можуть стати жертвами непередбачуваних подій.

Термін «форс-мажорні обставини» є важливим для підприємств, оскільки він визначає певні правові наслідки. Зокрема, якщо підприємство не зможе виконати свої зобов'язання через форс-мажорні обставини, то воно може бути звільнене від відповідальності за такі дії. Також форс-мажорні обставини можуть бути підставою для зміни умов договору або його розірвання.

Підприємства повинні бути готовими до можливих форс-мажорних обставин, що можуть виникнути в майбутньому. Крім того, підприємства можуть укласти договори з постачальниками та клієнтами, в яких передбачені відповідні положення про форс-мажорні обставини та їх наслідки. Це дозволить зменшити ризик відповідальності за неповне виконання зобов'язань у разі форс-мажорних обставин.

Окрім того, важливим фактором в управлінні ризиками форс-мажорних обставин є моніторинг подій та інформування про них в режимі реального часу. Наприклад, підприємства можуть використовувати системи аналізу даних та моніторингу соціальних мереж для виявлення можливих загроз своїй діяльності.

У випадку форс-мажорних обставин, підприємства повинні негайно реагувати на ситуацію та вживати необхідних заходів для зменшення їх наслідків. Наприклад, якщо виникла природна катастрофа, підприємство може швидко перенести свою діяльність на інше місце або використовувати тимчасові рішення для відновлення виробничого процесу.

Отже, форс-мажорні обставини є критичним фактором впливу на діяльність підприємств, оскільки вони можуть значно впливати на їхню діяльність та результати. Підприємства повинні бути готові до можливих

форс-мажорних обставин та мати плани дій на випадок надзвичайних ситуацій. Крім того, вони можуть використовувати різні стратегії та інструменти для зменшення ризиків, пов'язаних з форс-мажорними обставинами.

Проте найбільш масштабні події, які спричинили форс-мажорні обставини, сталися після вторгнення військ РФ на територію України 24 лютого 2022 року. Масштабні військові дії на Півночі, Півдні та Сході України, постійні ракетні обстріли військових, інфраструктурних та цивільних об'єктів призвели до масштабних руйнувань та значних людських втрат. Так, станом на 10 травня були зруйновані, пошкоджені або захоплені понад 200 підприємств, 27 нафтобаз, 12 цивільних аеропортів, понад 150 складів. Загальні збитки України склали близько 600 млрд. доларів [4]. Однак війна принесла не тільки руйнування, що завдало прямих збитків підприємствам. Є декілька чинників, які також впливають на визнання обставин як форс-мажорних.

Воєнний стан є форс-мажорною обставиною за українським законодавством. Воєнний стан оголошується в разі збройної агресії проти України або небезпеки її загрози, а також у разі виникнення інших надзвичайних ситуацій, що загрожують національній безпеці України. В таких випадках, воєнний стан може бути визнаний як форс-мажорна обставина. Це означає, що підприємства, які підпадають під дію воєнного стану, можуть бути звільнені від виконання договірних зобов'язань, якщо виконання цих зобов'язань стане неможливим через воєнний стан. Однак, у випадку введення воєнного стану, підприємства повинні приймати заходи для забезпечення безпеки своїх працівників та майна та реагувати на можливі наслідки воєнного стану в рамках діючого законодавства.

24 лютого 2022 року у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України Указом Президента України № 64/2022 введено воєнний стан із 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року строком на 30 діб, який подовжено і до сьогодні.

Форс-мажорні обставини є невід'ємною частиною сучасної економіки, особливо в умовах постійних змін та нестабільності. У зв'язку зі стрімким розвитком глобальних процесів та появою нових загроз, у тому числі пандемії COVID-19, військового вторгнення РФ в Україну, відновлення економіки України стало важливим завданням, яке потребує прискорення та підвищення ефективності відповідних заходів.

Інтервенція РФ в Україну та наслідки пандемії сталися додатковим критичним фактором, що впливає на діяльність підприємств та відновлення економіки України. Ці обставини є непередбачуваними та мають серйозні наслідки для підприємств, що діють на зоні конфлікту. Бізнес повинен бути готовим до можливих наслідків та реагувати на них своєчасно та ефективно. Оптимальним варіантом є проактивна відповідь,

що передбачає активне управління ризиками та забезпечення готовності підприємства до можливих форс-мажорних обставин. Це можна досягти за допомогою розробки контингентних стратегій та планів, уважного аналізу та оцінки ризиків та впровадження систем кризового управління. Підприємства, які готові реагувати на форс-мажорні обставини та використовувати проактивну стратегію управління ризиками, можуть досягти більшої стійкості та ефективності у своїй діяльності, що сприятиме відновленню економіки України.

Водночас, форс-мажорні обставини можуть стати несподіванкою для підприємств та призвести до значних втрат та скорочення діяльності, що додає значимості ефективному управлінню ризиками в умовах нестабільності.

Тому, відповідальні підприємства, що беруть участь у відновленні економіки України, повинні бути готові реагувати на можливі форс-мажорні обставини, включаючи ті, які не можуть бути передбачені. Застосування прогнозуючих стратегій управління ризиками та кризового управління, а також планування надзвичайних ситуацій, можуть допомогти підприємствам зберегти стійкість та зменшити можливі втрати.

Отже, відповідальне відношення до управління ризиками, відповідна реакція та готовність до форс-мажорних обставин є важливим чинником для ефективного відновлення економіки України.

Розділ 2. Види реакції підприємств на форс-мажорні обставини та виклики воєнного стану в Україні

Сьогодні вся країна живе в умовах надзвичайних форс-мажорних обставин, які не зустрічались в Європі останні 77 років з часу закінчення Другої світової війни. Причиною теперішніх форс-мажорних обставин є військова інтервенція РФ до України, яка призвела до значних людських, інфраструктурних та економічних втрат.

Будь-які непередбачувані обставини, особливо ті, що спостерігаються сьогодні, є справжнім випробуванням для керівництва будь-якого підприємства. Незважаючи на те, що визнання форс-мажору несе за собою певні юридичні та економічні наслідки, які дають законне право керівникам не виконувати угоди або контракти, кожний керівник повинен розуміти, що навіть в умовах дії форс-мажорних обставин необхідно приймати заходи, які мінімізують негативні наслідки для підприємства [3].

Одним із ефективних заходів є адаптація системи мотивації праці персоналу на виробничому підприємстві під час дії форс-мажорних обставин. Необхідність цього пов'язана, насамперед з тим, що в умовах форс-мажору спостерігаються надзвичайні обставини і потрібно

враховувати їх специфіку та всіляко стимулювати, мотивувати персонал на ефективну роботу в даних умовах.

У теперішній час форс-мажорні обставини в Україні пов'язані не з природними катаклізмами і навіть не з пандемією коронавірусу, а з більш драматичною, непередбачуваною подією – військовою агресією РФ проти нашої країни. Ці форс-мажорні обставини є більш масштабними і довготривалими, наслідки від них для багатьох підприємств України є катастрофічними. Через військові дії країни-агресора, з введенням блокади всіх морських портів, припиненням авіасполучень, руйнуванням мостів, залізничних шляхів та автодоріг, загальним дефіцитом палива, руйнуванням великої кількості складів практично повністю порушені всі логістичні схеми, що вкрай негативно вплинуло на всі без винятку підприємства в Україні. Ряд з підприємств, діяльність яких в значній мірі залежить від логістики, опинилось на межі банкрутства, бо для налагодження нових схем постачання потрібен досить значний час. При цьому ряд продукції із-за великих її обсягів досить складно вивести іншим шляхом. Прикладом такої продукції є соняшникова олія, зернові культури (пшениця, ячмінь, гречка, кукурудза, рис, жито), які традиційно вивозились через морські порти Одеси, Чорноморська, Бердянська, Маріуполя, Миколаєва. Наразі через блокаду портів військами РФ та замінування акваторії Чорного моря, вивіз на експорт даних видів продукції в повному обсягу є неможливим, що є критичним як для України через зупинення зовнішньої торгівлі, так і для країн ЄС, для яких закупівля української соняшникової олії та зернових культур є стратегічно важливою [3]. За словами міністра агрополітики та продовольства Романа Лещенко, загальний внесок України у світовий продовольчий ринок у 2021 році дорівнює харчуванню близько 400 млн осіб, окрім населення країни. Сільське господарство у 2021 році дало найвищий відсоток ВВП серед усіх секторів економіки – понад 10% [5].

Форс-мажорні обставини в умовах воєнного стану в Україні пов'язані також з [4]:

– загальною мобілізацією чоловічого населення, яка призвела до суттєвого відтоку кваліфікованих кадрів з виробничих підприємств, сектору середнього та малого бізнесу. У зв'язку із загальною мобілізацією в Україні, майже 400 тисяч чоловіків були мобілізовані у Збройні сили, Національну гвардію, Сили територіальної оборони та інші силові структури. В таких умовах на виробничих підприємствах змушені набирати нових працівників, переважно, жінок. Як наслідок цього, одним із мотиваційних факторів стає можливість навчання знанням та навичкам, що підвищує вартість працівника на ринку труда. Придбані досвід, навички та вміння на виробничих підприємствах жінками є гарним підґрунтям для подальшого власного розвитку, як працівника. З точки

зору психології, мотивацією для працівників-жінок є відчуття необхідності допомоги в тилу та підтримки чоловіків, які захищають країну від військових формувань країни-агресора;

- великою кількістю вимушених переміщених осіб через небезпеку (близько 9 млн., що складає понад 20% усього населення, з яких більше 5 млн. виїхало за кордон);

- зривом графіків платежів або взагалі повною відсутністю платежів за поставлену продукцію;

- зривом графіків поставок сировини або продукції, що призвело до вимушених простоїв виробництва;

- руйнуванням критично важливих об'єктів інфраструктури, наприклад, електростанцій, водогонів, що призвело до вимушених простоїв виробничих процесів;

- руйнуванням самих підприємств, заводів, фабрик, складів;

- тимчасовою окупацією військами країни-агресора територій на півдні та сході України, що робить неможливим функціонування підприємств на цих територіях;

- припиненням роботи міського або міжміського транспорту, що призвело до неможливості працівникам підприємств вчасно прибути на роботу;

- постійними повітряними тривогами в будь-яких регіонах країни, що заважає виробничому процесу.

За своєю суттю форс-мажорні обставини є непередбачуваними, отже, будь-яких планів виходу з цих обставин немає у жодного підприємства. Однак, реакція суб'єктів господарювання на ці обставини з урахуванням усіх складностей та втрат повинна бути адекватною і всіляко враховувати характер цих обставин. При цьому ми розглядаємо не реакцію на стресову ситуацію з точки зору психології, а реакцію підприємця з точки зору виходу з кризисної ситуації з метою збереження підприємства наскільки це можливо сьогодні.

З урахуванням усіх причинно-наслідкових зв'язків можна виділити такі основні реакції на форс-мажорні обставини в умовах воєнного стану в Україні (рис. 2) [3].

Нижче більш детально розглянемо кожен з видів реакцій на форс-мажорні обставини в умовах воєнного стану в Україні.

Зміна стандартних логістичних процесів. Як приклад, з блокадою морських портів аграрії України шукають шляхи та способи вивозу зернових культур та соняшникової олії через порти Румунії, Польщі, країн Балтії. Взагалі інші схеми постачання продукції в Україну в умовах форс-мажорних обставин, пов'язаних з воєнним станом, шукають більшість підприємців. Наразі основними способами перевезення

достатнього обсягу даних видів продукції є автомобільний та залізничний. Основною перевагою автомобільного способу перевезення є висока маневреність шляху перевезення, що в умовах воєнного стану є вкрай важливим, проте цей вид перевезення має недоліки: залежність від погодних умов та цілосності автомобільних шляхів, висока вартість перевезень.

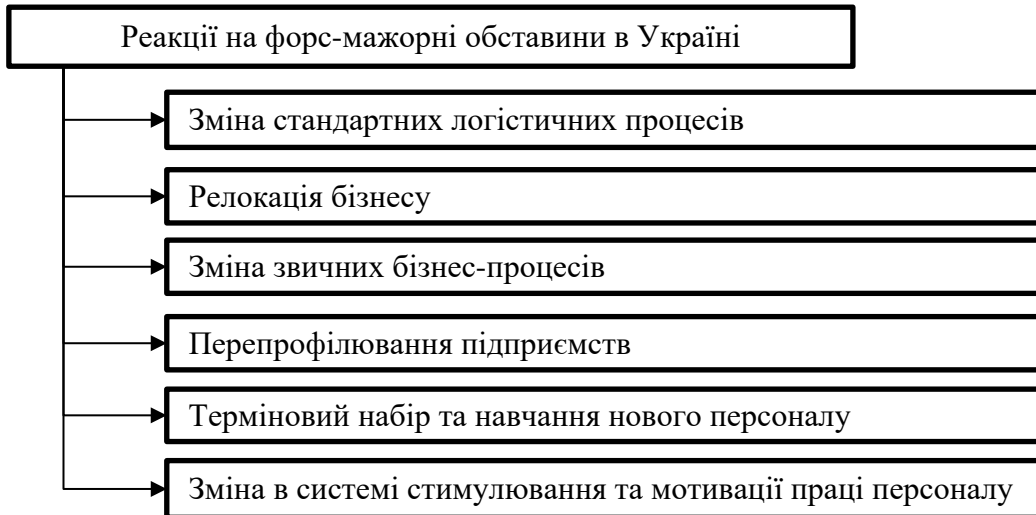


Рис. 2. Вимушені реакції на форс-мажорні обставини в Україні

Джерело: угруповано на підставі [3]

Залізничний спосіб перевезення продукції має більшу продуктивність у порівнянні з автомобільним способом, незалежність від погодних умов, нижчу вартість перевезень. Проте через постійні ракетні обстріли з боку РФ по залізничних сполученнях, особливо на Західній Україні, залізничні перевезення наразі є більш повільними за термінами та мають певні ризики (пошкодження продукції, блокування залізничних колій, неможливість подальшого проїзду тощо). Усі ці фактори потрібно враховувати при перевезеннях продукції в умовах воєнного стану в Україні.

Релокація бізнесу – найбільш актуальною ця реакція стала у зонах активних бойових дій. Релокація бізнесу в Україні стала єдиною можливістю врятувати більшу частину підприємств, відновити їх працездатність та підвищити ефективність функціонування та зберегти корисність діяльності [6]. Уряд та громадський сектор активно допомагають у цьому процесі як фінансово (гранти, розстрочки з платежів, пільгові тарифи), так і організаційно (бази даних нерухомості, допомога зі збутом продукції, контакти з місцевими підприємцями та партнерами, перевезення обладнання за допомогою «Укрзалізниці» та «Укршошти» тощо). Велика кількість підприємств з Харкова, Чернігова,

Київщини, Миколаєва, Запоріжжя, Херсону та їх областей, які опинились у центрі бойових дій, під загрозою окупації або вже тимчасовою окупацією, була евакуйована в більш безпечні області, в основному, на Західну Україну. Станом на початок квітня було подано 1164 заявки на термінову евакуацію підприємств із зони бойових дій, а станом на початок травня близько 500 підприємств із різних регіонів України вже були евакуйовані переважно у західні області країни (Тернопільська, Львівська, Закарпатська, Волинська, Чернівецька, Рівенська, Івано-Франківська області), при цьому 300 підприємств з евакуйованих вже почали працювати, ще 122 підприємства знаходяться на стадії евакуації [6]. Яскравими прикладами релокації є такі підприємства [6]:

- найбільший книжковий онлайн-магазин в Україні «Yakaboo», що знаходився у Києві, переїхав в кінці травня в Чернівецьку область разом з 60% персоналу;

- ТОВ «Сем Екопарк» – підприємство з виробництва пакування для більшості товарів на українському та європейському ринках евакуйовали з Дніпра до Львівської області на початку квітня 2022 року;

- провідне приватне підприємство «Матролюкс» з виробництва спальних матраців, яке до військових дій функціонувало в Києві та Дніпрі, переїхало до м. Львів;

- ТОВ «Пожмашина», яке займається виробництвом рятувальної та сільськогосподарської техніки, релокувалось ще в кінці березня з Чернігівської до Волинської області;

- компанія «Доля і Ко. ЛТД» (м. Київ) є одним із конкурентів ТОВ «ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД», що займається виробництвом спеціального радіообладнання та написанням програмного забезпечення для спеціальних пристроїв «Motorola», «Silvus Technologies», на початку березня 2022 року релокувалось до Закарпатської області.

Більшість підприємств, що евакуйовались до західного регіону країни, вимушені брати на роботу місцевих працівників через значну нестачу персоналу, оскільки більшість працівників підприємств не змогли переїхати в інший регіон через сімейні обставини, проблеми з забезпеченням житла для працівників та їх сімей, організацію харчування тощо [6].

Неможливо не зазначити суттєвий внесок волонтерів в допомогу Збройним Силам України та Силам територіальної оборони усім необхідним – одягом, їжею, спеціальним обладнанням, бронежилетами тощо. Тому для працівників виробничих підприємств причетність від підприємства до волонтерської організації, чи створення власної волонтерської організації від підприємства є дуже потужним і особливо актуальним мотиваційним фактором праці.

Зміна звичних бізнес-процесів. Як приклад, велика кількість ІТ-компаній в Україні перевели робітників виключно на дистанційну роботу. Такий метод роботи показав свою ефективність та раціональність ще в часи пандемії COVID-19. У зв'язку з великою кількістю переміщених осіб всередині країни та за кордон багато фірм, які в часи пандемії не розглядали можливість дистанційної роботи своїх співробітників, в умовах дії воєнний стану в країні змушені були перевести більшість робіт на дистанційне виконання [7; 8]. Деякі підприємства змушені були змінити графіки роботи у зв'язку із введеною комендантською годиною, як наслідок, зміною графіків роботи громадського транспорту. В період активного розвитку ІТ-сфери останні 10 років, а саме, сучасних технологій, роботизації, глобальної цифровізації змінити стандартні бізнес-процеси стало набагато легше. Через форс-мажорні обставини в усьому світі, пов'язані з пандемією коронавірусу COVID-19, процес загального переходу на дистанційну роботу, навчання став необхідністю для безперервного функціонування там, де це можливо [4]. Адаптація дистанційного процесу роботи та навчання під час пандемії пройшла в середньому за 2–3 місяці, в залежності від організації, типу роботи, швидкості реагування керівництва на непередбачувані обставини, і це допомогло багатьом компаніям в подальшому використовувати такий принцип роботи. Виключення складають виробничі підприємства та організації з безпосередньою необхідністю фізичної присутності на робочому місці. Наразі під час дії воєнного стану в Україні дистанційна модель роботи не є новою, і це дозволило без суттєвих наслідків продовжити функціонування організацій незалежно від місцезнаходження того чи іншого працівника [4; 9].

Перепрофілювання виробничих підприємств на вироблення іншої продукції, переважно, оборонного характеру. Прикладом такої реакції є ряд текстильних підприємств України, які швидко налагодили випуск військової амуніції, одягу, взуття, зокрема компанії «ANELES» (м. Київ), текстильна фабрика «Швейка» (м. Житомир), «АРГО» (м. Вінниця), «Балтська швейна фабрика» (Одеська обл.) та ін. Таке перепрофілювання надає змогу підприємствам заключити нові контракти, зокрема, з державними замовниками, отримати кошти за виготовлену продукцію і розрахуватись за старими контрактами, тим самим зменшити наслідки для підприємства від форс-мажорних обставин [10; 11]. Проте під час воєнного стану на підприємствах спостерігається суттєвий відтік кадрів, тому для того, щоб підприємства не зупиняли свою діяльність через нестачу персоналу, керівництву необхідно швидко набирати нових працівників в штат з мінімальним строком навчання.

Набір і навчання нового персоналу, переважно, жінок – такі дії дають змогу зберегти обсяги виробництва продукції в умовах загальної мобілізації. Через суттєвий відтік працівників-чоловіків на підприємствах, в організаціях, компаніях через військову інтервенцію РФ проти України керівники вимушені тимчасово брати на роботу переважну більшість жінок та забезпечити короткострокове навчання нового персоналу. В умовах воєнного стану такі рішення є необхідністю для подальшого безперервного функціонування виробничих підприємств, компаній тощо [12].

Зміни в системі управління персоналом, його стимулювання та мотивації праці. Через вторгнення військ країни-агресора на територію України, значна кількість людей зі східної, південної та центральної частини країни втратили своїх близьких, залишились без роботи, житла, майна. В сьогоденні умовах програма управління персоналом на підприємствах повинна враховувати, перш за все, психічний та психологічний стан кожного працівника без виключення. Особливо це стосується нових працівників-біженців на західній Україні, психологічний стан яких є вкрай важким. В сформованих умовах, окрім створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, потрібно також робити акцент на матеріальному стимулюванні праці для підвищення мотивації працівників через задоволення базових фізіологічних потреб (харчування, одяг, житло) та потреб у власній безпеці [11; 13].

Реалії сьогодення в країні характеризуються наступними подіями:

- нищівними ракетними обстрілами території України з боку РФ;
- масштабним руйнуваннями важливих військових та інфраструктурних об'єктів (підприємств, заводів, складів, доріг, мостів, залізничних колій), житлових будинків, знищенням навіть цілих міст та селищ;
- загальнонаціональною мобілізацією чоловічого населення;
- запеклими боями з військовими формуваннями агресора на півдні та сході України;
- вимушеною значною міграцією населення за кордон або в західні регіони країни;
- евакуацією (релокацією) промислових підприємств на відносно більш безпечні території [14];
- значним збільшенням рівня безробіття в країні [15];
- введенням певних обмежень воєнного стану (тимчасові обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина, передбаченні статтями 30, 34, 38, 39, 41-44, 53 Конституції України; обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб тощо);
- блокадою морських портів України;
- порушенням функціонування логістики тощо.

Однією з ознак воєнного стану є внесення ряду змін у трудове законодавство, які спрямовані на переведення економіки держави на «воєнні рейки», тобто забезпечення Збройних сил України, Сил територіальної оборони та інших військових формувань необхідним для перемоги. Зокрема, згідно змін в законодавство нормальна тривалість робочого тижня встановлена на рівні 60 годин (при скороченому робочому часі – 50 годин), при цьому час початку і закінчення роботи (зміни) визначається виключно роботодавцем; відмінюються обмеження на притягання окремих категорій робітників до окремих видів робіт, наприклад, жінок до важких робіт, роботи у нічний час; відмінюються норми щодо тривалості роботи напередодні свят, норми щодо святкових та неробочих днів, відмінюються відпустки працівників тощо.

Слід також зазначити, що через активні бойові дії в Україні щоденно зростає рівень безробіття. З 24 лютого щонайменше 11,7 мільйонів людей покинули свої будинки. Про це свідчать останні дані Управління ООН із координації гуманітарних питань (УКГВ). Понад 4,6 мільйонів українців знайшли притулок в інших країнах; 7,1 мільйонів людей було переміщено всередині країни, в більшості у західні регіони країни. За даними опитування Advanter Group та Ліги ділових клубів України серед 276 власників та CEO підприємств, через війну без роботи залишилось 1,2 млн українців. При цьому швидко повернутися на довоєнні рівні зайнятості не вдасться. Більш ніж половина опитуваних підприємств, компаній орієнтується на втрату не менш ніж 50% виручки порівняно з 2021 роком. За оцінками Міжнародної організації праці (МОП), з початку війни на період кінця травня Україна втратила близько 5 млн. робочих місць. Війна в Україні стала шоком для всієї світової економіки, ще більше ускладнивши подолання кризи, спричиненої пандемією коронавірусу COVID-19. Рівень безробіття останніх 5 років в Україні відображається в трудовій міграції, яку в Україні традиційно вважають за економічну проблему суспільства.

В умовах значного збільшення рівня безробіття в Україні під час воєнного стану, одним із найважливіших мотиваційних факторів стає стабільна робота та своєчасна виплата заробітної плати. Особливо це вкрай важливо для тих працівників, які змушені були покинути свої домівки через бойові дії або взагалі втратили житло внаслідок руйнувань. Для них стабільна робота та заробітна плата фактично стає «рятувальним кругом», який дозволяє утримувати родини. Для керівників виробничих підприємств в умовах воєнного стану для подальшої роботи підприємства та мотивування персоналу до якісної та сумлінної роботи необхідно своєчасно та у повному обсязі (якщо це дозволяє фінансовий стан підприємства) виплачувати заробітну плату, що дозволить задовольнити базову потребу працівників (житло, харчування, одяг, ліки тощо).

Висновки

Отже, Україна живе у час форс-мажорних обставин з березня 2020 року, коли пандемія COVID-19 внесла свої правила в життя людей та подальше функціонування великих підприємств, малого та середнього бізнесу. У той час впроваджені урядом карантинні заходи негативно вплинули на економічну ситуацію в цілому. З 24 лютого 2022 року в країні з'явилися нові форс-мажорні обставини соціального характеру через військову агресію РФ проти України. В сьогоденних умовах для загальної боротьби та перемоги необхідність швидкого реагування на обставини, пошук варіантів збереження функціонування бізнесу задля підтримки економіки країни та адекватні реакції на ситуацію, що склалася, є критичними факторами впливу на діяльність підприємств.

Види реакцій на форс-мажорні обставини та їх наслідки мають значний вплив на діяльність підприємств, а також є критичним фактором для відновлення економіки України. Це може означати, що підприємства повинні бути готовими до реагування на непередбачувані обставини та розвивати стратегії для подолання можливих наслідків таких ситуацій. Крім того, цей фактор може мати вплив на розробку економічної політики та програм відновлення економіки країни. У контексті форс-мажорних обставин та викликів воєнного стану в Україні, підприємства зазвичай виявляють різні реакції залежно від своєї галузі, розміру, локації та інших факторів.

З одного боку, деякі підприємства можуть зростати у зв'язку з підвищеним попитом на певні товари та послуги в умовах кризи. Наприклад, компанії з виробництва медичного обладнання, захисного спорядження та харчових продуктів можуть мати збільшену активність через збільшену потребу в таких продуктах під час пандемії чи воєнного стану.

З іншого боку, деякі підприємства можуть відчувати важкість зі зменшенням замовлень, падінням продажів та недостатнім доступом до ресурсів. Це може стосуватися підприємств з сфери туризму, розваг та інших послуг, а також тих, що знаходяться на території зони конфлікту.

У цілому, реакція підприємств на форс-мажорні обставини та виклики воєнного стану може бути визначена такими факторами, як тип галузі, розмір, наявність резервних планів, наявність кадрових та фінансових ресурсів та інші фактори. Важливо, щоб підприємства були готові до ризиків та вміли управляти кризовими ситуаціями, щоб зберегти стабільність та продовжувати розвиватися в незалежно від обставин.

Список використаних джерел:

1. Як підтвердити та оформити форс-мажорні обставини? *Golovbukh.ua*: веб-сайт. 2022. URL: <https://www.golovbukh.ua/article/ru/8216-fors-majornye-obstoyatelstva-iz-za-karantina>
2. Про торгово-промислові палати в Україні : Закон України від 02.12.1997 № 671/97-ВР (Редакція від 17.03.2020). Офіційний вебпортал парламенту України : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/671/97-вр>
3. Філіппов В.Ю., Дирда А.О. Вплив форс-мажорних обставин на підприємницьку діяльність. *An integrated approach to science modernization: methods, models and multidisciplinary* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. 27 травня 2022, м. Вінниця, Україна, м. Відень, Австрія. С. 131–133. DOI: 10.36074/grail-of-science.27.05.2022.019
4. Прямі збитки України від війни вже склали понад \$94 млрд. Загальні втрати економіки – \$600 млрд. *Громадське* : веб-сайт. 2022. URL: <https://hromadske.ua/ru/posts/pryamyu-ubytki-ukrainy-ot-voyny-uzhe-sostavili-bolee-dollar94-mlrd-obshie-poteri-ekonomiki-doll600-mlrd>
5. Україна годує понад 400 млн людей. Планує нагодувати мільярд – міністр агрополітики. *Ліга. Бізнес* : веб-сайт. 2022. URL: <https://biz.liga.net/ekonomika/prodovolstvie/novosti/ukraina-kormit-400-mln-lyudey-v-mire-planiruet-nakormit-milliard-ministr-agropolitiki>
6. Релокація бізнесу. *Telegraf.ua* : веб-сайт. 2022. URL: <https://telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2022-03-29/5700880-relokatsiya-biznesa-pochti-100-predpriyatiy-uzhe-pereek-hali-na-zapadnuyu-ukrainu-vsego-zhelayushchikh-1164>
7. Filippov V.Y. System-integrated management of business development according to the imperatives of sustainable development in information and innovation economics: Monograph. Schweinfurt, Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 489 с.
8. Дирда А.О., Філіппов В.Ю., Хінев І.І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2022. № 16. С. 72–79. DOI: 10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/17.06.2022/3>
9. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 70. С. 140–147.
10. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України № 64/2022 від 24.02.2022. Офіційне інтернет-представництво Офісу Президента України: веб-сайт. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
11. Пузирьова П.В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158–162.
12. Струс Р.В., Коваль О.Г., Мишко О.В. Оптимізація управління підприємством шляхом мотивації персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 373–377. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/55.pdf
13. Філіппов В.Ю., Харічков С.К. Соціо-еколого-економічні засади сталого розвитку (Розділ 4). Менеджмент : Навчальний посібник / ред. С.В. Філіппова, М.А. Юдін. Одеса : Бондаренко М.О., 2019. С. 118–164. (652 с.)

14. Ціни, курс та безробіття. Як війна вплине на бізнес та життя людей. *Forbs.ua* : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/ru/inside/ukraina-vtratit-tretinu-vvp-cherez-viynu-yak-tse-vidchuyut-gromadyani-ta-biznes-razom-z-tsinami-devalvatsiey-u-ta-bezrobittyam-150-42022-5450>

15. Які українські промислові підприємства знищила РФ під час війни? *Inventure.com.ua* : веб-сайт. URL: <https://inventure.com.ua/news/ukraine/kakie-ukrain-skie-promyshlennye-predpriyatiya-unichtozhila-rossiya-vo-vremya-voyny>

References:

1. Iak pidtverdyty ta oformyty fors-mazhorni obstavyny? (2022) [How to confirm and formalize force majeure circumstances?]. *Golovbukh.ua* : website. Available at: <https://www.golovbukh.ua/article/ru/8216-fors-majornye-obstoyatelstva-iz-za-karantina> [in Ukrainian].

2. Pro torhovo-promyslovi palaty v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 02.12.1997 № 671/97-VR (Redaktsiia vid 17.03.2020) [On Chambers of Commerce and Industry in Ukraine: Law of Ukraine dated December 2, 1997 No. 671/97-BP (Editorial dated March 17, 2020)]. Official website of the Parliament of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/show/671/97-vp> [in Ukrainian].

3. Filippov V.Yu. & Dyrda A.O. (2022). Vplyv fors-mazhornykh obstavyn na pidpriemnytsku diialnist [Impact of force majeure circumstances on entrepreneurial activity]. Proceedings of the *An integrated approach to scientific modernization: methods, models and multidisciplinary (Vinnytsia, Ukraine, May 27, 2022)*. Vienna, Austria, pp. 131–133. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.019> [in Ukrainian].

4. Priami zbytky Ukrainy vid viiny vzhe sklaly ponad \$94 mlrd. Zahalni vtraty ekonomiky – \$600 mlrd [Direct losses of Ukraine from the war have already amounted to more than \$94 billion. Total losses of the economy – \$600 billion]. *Hromadske*: website. 2022. Available at: <https://hromadske.ua/ru/posts/pryamy-ubytki-ukrainy-ot-voyny-uzhe-sostavili-bolee-dollar94-mlrd-obshie-poteri-ekonomiki-doll600-mlrd> [in Ukrainian].

5. Ukraina hoduye ponad 400 mln liudei. Planuye nahoduvaty miliard – ministr ahropolityky [Ukraine feeds more than 400 million people. The minister of agricultural policy plans to feed a billion]. *League. Business* : website. 2022. Available at: <https://biz.liga.net/ekonomika/prodovolstvie/novosti/ukraina-kormit-400-mln-lyudey-v-mire-planiruet-nakormit-milliard-ministr-agropolitiki> [in Ukrainian].

6. Relokatsiia biznesu [Business relocation]. *Telegraf.ua* : website. 2022. Available at: <https://telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2022-03-29/5700880-relokatsiya-biznesa-pochti-100-predpriyaty-uzhe-pereekhali-na-zapadnuyu-ukrainu-vsego-zhelayushchikh-1164> [in Ukrainian].

7. Filippov V.Y. (2020). System-integrated management of business development according to the imperatives of sustainable development in information and innovation economics: Monograph. Schweinfurt, Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 489 p.

8. Dyrda A.O., Filippov V.Yu. & Khiniev I.I. (2022). Adaptatsiia systemy motyvatsii pratsi personalu na innovatsiinykh pidpriemstvakh staloho rozvytku pid chas voiennoho stanu v Ukraini [Adaptation of the staff motivation system at innovative enterprises of sustainable development during the martial law in Ukraine]. *International Scientific Journal "Grail of Science"*, vol. 16, pp. 72–79. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011>. Available at: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/17.06.2022/3> [in Ukrainian].

9. Dolhalova O.V. & Remesnyk T.S. (2021). Zastosuvannia zarubizhnykh metodiv motyvatsii pratsi na ukrainskykh pidpriemstvakh [Application of foreign methods of labor motivation at Ukrainian enterprises]. *Galician Economic Bulletin*, vol. 70, pp. 140–147 [in Ukrainian].
10. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini: Ukaz Prezydenta Ukrainy № 64/2022 vid 24.02.2022 [On the introduction of martial law in Ukraine: Decree of the President of Ukraine No. 64/2022 dated 24.02.2022]. *Official online representation of the Office of the President of Ukraine*: website. Available at: <https://president.gov.ua/documents/642022-41397> [in Ukrainian].
11. Puzyrova P.V. (2016). Bazovi pidkhody do formuvannia pryntsyviv i metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva [Basic approaches to the formation of principles and methods of enterprise personnel management]. *Formation of market relations in Ukraine*, vol. 1, pp. 158–162 [in Ukrainian].
12. Strus R.V., Koval O.H. & Myshko O.V. (2018). Optymizatsiia upravlinnia pidpriemstvom shliakhom motyvatsii personal [Optimizing enterprise management through staff motivation]. *Economy and society*, vol. 17, pp. 373–377. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/55.pdf [in Ukrainian].
13. Filippov V.Yu. & Kharichkov S.K. (2019). Sotsio-ekoloho-ekonomichni zasady staloho rozvytku (Rozdil 4) [Socio-ecological-economic principles of sustainable development (Chapter 4)]. *Management: Study guide*, pp. 118–164. (652 p.) [in Ukrainian].
14. Tsiny, kurs ta bezrobittia. Yak viina vplyne na biznes ta zhyttia liudei [Prices, exchange rate and unemployment. How the war will affect business and people's lives]. *Forbs.ua* : website. Available at: <https://forbs.ua/ru/inside/ukraina-vtratit-tretinu-vvp-cherez-viynu-yak-tse-vidchuyut-gromadyani-ta-biznes-razom-z-tsinami-devalvatsiye-u-ta-bezrobittiam-15042022-5450> [in Ukrainian].
15. Iaki ukrainski promyslovi pidpriemstva znyschyla RF pid chas viiny? [What industrial enterprises of Ukraine were destroyed by the Russian Federation during the war?]. *Inventure.com.ua* : website. Available at: <https://inventure.com.ua/news/ukraine/kakie-ukrainskie-promyshlennye-predpriyatiya-unichtozhila-rossiya-vo-vremya-voyny> [in Ukrainian].