

УДК 658:005.52:330.131.7:339.92

JEL F35, G32, H12, M14

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-13-9>

Князь О.В.

докторант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0442-9711>

Oleh Kniaz

Lviv Polytechnic National University

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО РІШЕНЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ПІДТРИМЦІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

ADAPTATION OF ENTERPRISES TO THE DECISIONS OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS AND STATE POLICY IN SUPPORTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT DURING THE WAR

Анотація. У статті обґрунтовано особливості адаптації підприємств до рішень міжнародних організацій і державної політики підтримки сталого розвитку в умовах війни. Доведено, що у 2022–2024 рр. міжнародна бюджетна, інвестиційна та програмна підтримка сформувала нові умови функціонування бізнесу через механізми державних закупівель, пільгового кредитування, грантового фінансування, релокації та відновлення інфраструктури. Встановлено, що ключовими напрямками адаптації стали посилення комплаєнсу, формалізація ризик-менеджменту, розвиток проєктного планування, забезпечення простежуваності витрат і підвищення кадрової стійкості. Обґрунтовано, що сталість підприємств у воєнний період визначається здатністю інтегрувати вимоги прозорості, соціальної відповідальності та безперервності бізнес-процесів у систему корпоративного управління. У результаті сталість підприємств у воєнний період дедалі більше визначалася не лише фінансовою витривалістю, а й здатністю інтегрувати у систему управління вимоги підзвітності, соціальної відповідальності, простежуваності витрат, кадрової стійкості та безперервності операцій.

Ключові слова: адаптація підприємств, міжнародні організації, державна політика, сталий розвиток, воєнні ризики, корпоративне управління.

Abstract. Introduction. The article examines the specific features of enterprise adaptation to the decisions of international organizations and state policy instruments aimed at supporting sustainable development under wartime conditions. Particular attention is paid to the role of large-scale international assistance and public policy in maintaining business continuity, employment, and economic activity in Ukraine during 2022–2024. **Purpose.** The purpose of the study is to substantiate the transformation of enterprise adaptation mechanisms under the influence of international and national support instruments, as well as to identify the key managerial and institutional changes shaping business resilience in wartime. **Methods.** The research is based on a комплексний підхід, including structural and comparative analysis of budgetary, investment, credit, grant, and relocation support instruments. The study also applies methods of systematization and generalization to evaluate the impact of international programs (IMF, EU, EBRD) and national initiatives (Affordable Loans 5–7–9, eRobota, relocation mechanisms) on enterprise functioning. **Results.** It is established that the restructuring of the state and economic financing architecture, driven by international support, formed a new institutional contour of enterprise adaptation. Public policy became a transmission channel for integrating international decisions into the business environment. The analyzed instruments ensured enterprises' access to liquidity, investment resources, compensatory mechanisms, and recovery programs, which enabled the adaptation of business models, strengthening of financial resilience, preservation of human capital, and continuity of production and logistics processes. Furthermore, it is demonstrated that access to support increasingly depended on compliance with program requirements, transparency standards, targeted use of funds, and measurable socio-economic outcomes. Enterprise relocation, grant support for job creation and processing industries, and concessional lending emerged as key components of a sustainable recovery model. **Conclusion.** The study confirms that international and public support instruments have significantly transformed enterprise management approaches, emphasizing compliance, risk management formalization, project-oriented planning, financial transparency, and expanded reporting practices. These changes contributed to the formation of an integrated model of sustainable recovery that combines economic, social, and governance dimensions of resilience under wartime conditions.

Keywords: enterprise adaptation, international organizations, public policy, sustainable development, war risks, corporate governance.

Постановка проблеми. У період 2020–2024 рр. адаптація бізнесу набула характеру багатоканальної реакції, оскільки підприємства одночасно підлаштовували фінансову архітектуру під дорожчий і дефіцитніший капітал, операційні процеси під ризики безперервності та інфраструктурні збої, кадрову політику під зміщення пропозиції праці, а управлінські процедури

під посилення вимог прозорості й підзвітності для участі в програмах підтримки та відновлення. Власне, перехід від «добровільної» сталості 2020–2021 рр. до «умовно-обов'язкової» сталості 2022–2024 рр. задається тим, що значна частина фінансової й інвестиційної підтримки стала прив'язуватися до виконання критеріїв належного врядування, соціальної при-

йнятності рішень, екологічної сумісності відновлення та верифікованої звітності, а підприємства почали сприймати сталість як мову взаємодії з донорами, банками розвитку, експортними ринками та державними інституціями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні публікації з проблематики адаптації підприємств до рішень міжнародних організацій і державної політики в умовах війни доцільно групувати за фінансовим, інституційним і прикладним напрямками. Матеріали Міністерства фінансів України [1; 10] висвітлюють бюджетну підтримку та механізми пільгового кредитування бізнесу, що визначають можливості підтримання ліквідності підприємств. Джерела ЄБРР [2; 4] та UkraineInvest [3] розкривають інвестиційну участь міжнародних фінансових інституцій у відновленні економіки, з акцентом на підтримці стійких і швидкокоопних проєктів. Аналітичні документи МВФ [5] і НБУ [6] характеризують макрофінансові умови функціонування бізнесу через параметри валютної стабільності, ліквідності та бюджетної збалансованості. Водночас матеріали Європейської комісії [7], порталу Ukraine Facility [8] та Кабінету Міністрів України [9] визначають середньострокові рамки підтримки відновлення та посилюють вимоги до прозорості, доброчесності й результативності проєктів. Прикладний аспект адаптації відображено у матеріалах VoxUkraine [11], програмах «Робота» [12], грантах на переробку [13], нормативній базі грантової підтримки [14] та програмах релокації бізнесу [15], які демонструють трансформацію бізнес-моделей у напрямі модернізації, зайнятості та просторової стійкості.

Водночас у наукових працях українських дослідників увага зосереджується на внутрішніх механізмах адаптації підприємств. Так, Р. Оксентюк обґрунтовує значення фінансової стійкості, логістичної безперервності та державної підтримки як ключових факторів функціонування бізнесу у воєнний період [16]. І. Козлова, разом із співавторами, акцентує на необхідності гнучкого стратегічного управління та адаптації до ресурсних обмежень [17]. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. доводять, що підвищення конкурентоспроможності в умовах війни базується на системному управлінні ризиками та трансформації бізнес-процесів [18]. У роботі Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. підкреслюється зростання ролі комплексного аналізу фінансових, виробничих і кадрових ризиків [19], тоді як Череп О., Калужна Ю., Михайліченко Л. розкривають трансформацію систем управління персоналом у кризових умовах [20].

Водночас недостатньо дослідженим залишається вплив цих інструментів на внутрішні системи корпоративного управління, що актуалізує подальші наукові розвідки у сфері адаптивного управління підприємствами в умовах воєнної економіки.

Мета статті – полягає в обґрунтуванні особливостей адаптації підприємств до рішень міжнародних організацій і державної політики підтримки сталого розвитку в умовах війни шляхом аналізу бюджетних, інвестиційних, кредитно-грантових та релокаційних інструментів, а також визначення їхнього впливу на зміну управлінських підходів.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів.

Метод системного аналізу застосовано для виявлення взаємозв'язків між рішеннями міжнародних організацій, державною політикою та управлінською адаптацією підприємств. Порівняльний метод використано для зіставлення параметрів міжнародної фінансової підтримки, державних програм кредитування, грантових механізмів і релокаційних інструментів у 2022–2024 рр. Методи статистичного та структурно-динамічного аналізу дали змогу оцінити масштаби бюджетної підтримки, інвестицій, грантів і програм релокації. Метод узагальнення застосовано для формування практичних висновків щодо трансформації систем управління підприємств у контексті сталого відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовим емпіричним маркером зміни умов адаптації стала різка перебудова структури фінансування держави та економіки у 2022–2024 рр., коли міжнародні донори забезпечували значну частку бюджетної підтримки, а це прямо впливало на підприємства через державні закупівлі, грантові програми, кредитні гарантії, пільгове фінансування, компенсаційні механізми та швидкість відновлення інфраструктури. Для формалізації цього рівня аналізу табл. 1 узагальнює бюджетну підтримку 2024 р. за основними донорами, що важливо для пояснення того, чому в умовах війни державна політика підтримки сталого розвитку фактично стала трансмісійним каналом міжнародних рішень у бізнес-середовищі.

Масштаб бюджетної підтримки, зафіксований у 2024 р., формував «макрокоридор» для корпоративних рішень, бо від нього залежали ритмічність державних закупівель, робота програм зайнятості, можливості співфінансування енергоефективних і відновлювальних проєктів та загальна стійкість внутрішнього попиту. Для підприємств це означало, що адаптація до міжнародних рішень відбувалася через «державні механізми реалізації», а отже практична сталість дедалі частіше вимірювалася здатністю відповідати процедурним вимогам програм, проходити перевірки, забезпечувати простежуваність витрат і демонструвати соціально значимий ефект у термінах зайнятості, безпеки праці, податкової дисципліни та мінімізації екологічних ризиків.

Міжнародна підтримка не обмежувалася бюджетним контуром, а мала виразний інвестиційний вимір через банки розвитку, які спрямовували ресурси на енергетику, логістику, критичну інфраструктуру та реальний сектор, задаючи підприємствам стандарти відбору проєктів, вимоги ESG-узгодження і підхід до оцінки стійкості. Табл. 2 узагальнює масштаби інвестицій ЄБРР у 2022–2024 рр., що дає підстави інтерпретувати адаптацію бізнесу як процес «налаштування під інвестиційні фільтри» банків розвитку.

Окремим каналом адаптації підприємств стали програми МВФ, які, хоч і спрямовані на макрорівень, створювали для бізнесу критичні передумови стабільності фінансової системи, валютного ринку, бюджетної дисципліни та монетарної передбачуваності. Для підприємств важливою була не стільки форма програми, скільки її виконання та обсяг фактичних надходжень, бо це впливало на доступність ліквідності в банківській системі, очікування інфляції та можливості держави фінансувати пріоритети відновлення. Табл. 3 уза-

Таблиця 1

Партнерська бюджетна підтримка України, 2024 р., млрд дол.

Канали підтримки	Донор/партнер	Обсяг, млрд. дол.	Проксі-індикатор	Практичний висновок для підприємств
Бюджетна підтримка	Європейський Союз	17,3	Стабільність бюджетних виплат	Вища передбачуваність держзамовлення і програм співфінансування, зростання ролі комплаєнсу
Бюджетна підтримка	США	7,9	Ліквідність сектору публічних фінансів	Зниження ризику касових розривів у держконтрактах, стимул зберігати зайнятість
Бюджетна підтримка	МВФ та інші МФО	5,3	Виконання умов програм	Посилення вимог прозорості, формалізація процедур ризик-менеджменту
Бюджетна підтримка	Японія	4,3	Стабілізаційні трансферти	Підтримка платоспроможного попиту через соціальні виплати і відновлення послуг
Бюджетна підтримка	Канада, Велика Британія та інші	6,2	Диверсифікація донорів	Зменшення ризику раптового «стопа» фінансування, важливість узгодження проєктів з пріоритетами відновлення

Джерело: таблицю сформовано за офіційною інформацією Міністерства фінансів України щодо бюджетної підтримки у 2024 р. [1]

Таблиця 2

Фінансування ЄБРР в Україні, 2022–2024 рр., млрд євро.

Канали	Проксі-індикатор	2022	2023	2024	Практичний висновок для підприємств
Інвестиції банку розвитку	Обсяг інвестицій єбрр, млрд. Євро.	1,7	2,1	2,4	Проекти з високою стійкістю і швидким ефектом мають кращі шанси на фінансування
Інституційна спроможність	Кумулятивне фінансування після 24.02.2022, млрд. Євро.			понад 8,0	Зростає роль прозорості, антифрод-контролю, екологічної і соціальної оцінки
Фінансування через банки-партнери	Фінансування через фінансові установи, млрд. Євро.	н.д.	н.д.	0,833	МСП отримують доступ через інструменти ризик-шерінгу, але вимоги до звітності посилюються

Джерело: таблицю сформовано за повідомленнями ЄБРР про інвестиції в Україні у 2023–2024 рр. та за узагальнювальною довідкою ЄБРР щодо діяльності в Україні станом на кінець 2024 р. [2; 3; 4]

гальне ключові параметри EFF та фактичні дисбурси станом на кінець 2024 р. за публічними матеріалами МВФ і НБУ.

Інституційний контур ЄС задав підприємствам горизонт середньострокової адаптації через рамку Ukraine Facility на 2024–2027 рр., яка поєднує бюджетну підтримку, інвестиційний компонент та технічну допомогу і фактично конвертує європейські правила належного врядування, прозорості та сталості у національні політики, а через них у практику підприємств. Для 2024 р. ключовим є те, що обсяг інструменту й структура грантів та позик формують очікування щодо пріоритетів відновлення та критеріїв відбору проєктів. Це відображено у табл. 4.

Табл. 4 показує, що підприємства фактично входять у «довший цикл» адаптації, де вимоги до управління, доброчесності, екологічної сумісності та соціальної відповідальності вже не є ситуативними, а закладаються в архітектуру відбудови. Це стимулює бізнес інвестувати в процедури комплаєнсу, прозору закупів-

ельну практику, управління ланцюгами постачання та підготовку даних для майбутніх вимог ринку ЄС, включно з кліматичною складовою.

Паралельно з міжнародними інструментами ключовим для підприємств став національний контур політики підтримки, який у 2020–2024 рр. пройшов перехід від переважно кредитної антикризової підтримки до комбінованої моделі «кредити плюс гранти плюс релокація плюс зайнятість», причому значна частина фінансування і правил дизайну таких інструментів узгоджувалася з донорами. Для відображення цієї зміни табл. 5 узагальнює параметри програми «Доступні кредити 5–7–9», важливою як масовий канал ліквідності, і фіксує приріст бюджетного фінансування програми у 2020–2024 рр., що є емпіричним індикатором «державного плеча» у підтримці бізнесу.

Грантовий канал державної політики, який у 2022–2024 рр. різко набув масовості через програму «Робота», сформував для підприємств інший тип

Таблиця 3

Параметри програми МВФ для України та кумулятивні дисбурси, 2023–2024 рр., млрд дол.

Показники	Проксі-індикатор	Значення	Емпіричний сигнал	Практичний висновок для підприємств
Загальний доступ за EFF	Обсяг програми, млрд. Дол.	15,5	Затверджено 31.03.2023	Зростає роль прогнозованості політики, нижчі ризики «фінансового обриву»
Кумулятивні дисбурси	Дисбурси до жовтня 2024, млрд. Дол.	8,7	Підтверджено у матеріалах МВФ	Стабільніший банківський сектор, менша ймовірність різких обмежень ліквідності
Дисбурси 2023	Сума за 2023, млрд. Дол.	4,5	Наведено НБУ	Очікування бізнесу щодо курсу і ставок стають менш панічними
Перший дисбурс 2024	Сума першого дисбурсу 2024, млрд. Дол.	3,08	Наведено НБУ	Зростає здатність держави фінансувати програми підтримки і закупівлі

Джерело: таблицю сформовано за матеріалами МВФ щодо перегляду програми EFF станом на 18.10.2024 та за повідомленнями НБУ щодо дисбурсів 2023–2024 рр. [5; 6]

Таблиця 4

Ukraine Facility як рамка інституційної адаптації, 2024–2027 рр., млрд євро

Компоненти	Проксі-індикатор	Значення	Емпіричний сигнал 2024 р.	Практичний висновок для підприємств
Загальний обсяг інструменту	Сукупний ресурс, млрд. Євро.	50,0	Запуск інструменту на 2024–2027 рр.	Проекти відновлення дедалі частіше вимірюються відповідністю європейським критеріям
Кредити	Кредитний ресурс, млрд. Євро.	до 33,0	Визначено Єврокомісією	Зростає значення кредитоспроможності й прозорості звітності для участі у ланцюгах проєктів
Гранти	Грантовий ресурс, млрд. Євро.	решта до 50,0	Визначено Єврокомісією	Посилення конкуренції за гранти, потрібні вимірювані соціальні й екологічні результати
Бюджетна підтримка в межах інструменту	Пряме бюджетне фінансування, млрд. Євро.	38,337	Наведено урядовими повідомленнями	Зростання можливостей державних програм, але під вищим контролем і умовністю

Джерело: таблицю сформовано за даними Європейської комісії та офіційного порталу Ukraine Facility в Україні, а також за інформацією урядових комунікацій щодо параметрів інструменту [7; 8; 9]

Таблиця 5

Державна програма «Доступні кредити 5–7–9», 2020–2024 рр., млрд грн

Показники	Проксі-індикатор	Значення	Емпіричний сигнал 2020–2024 рр.	Практичний висновок для підприємств
Обсяг виданих кредитів, накопичено	Сума кредитів, млрд грн.	69,7	Станом на 2021 р. У повідомленні мінфіну	Формування кредитної історії і формалізація фінзвітності стають умовою доступу
Бюджетне фінансування програми	Видатки бюджету, млрд грн.	2,0 у 2020–2021; 7,0 у 2022; 16,0 у 2023; 18,0 у 2024	За аналітичним оглядом	У воєнний період ліквідність підтримується політикою, але зростає контроль цільового використання
Профіль використання	Анти-кризові та інвестиційні кредити, млрд грн.	39,19 анти-кризові; 8,38 інвестиційні; 22,18 рефінансування	Структура у повідомленні мінфіну	Переважає коротших циклів і оборотних потреб, селективність довгих інвестпроєктів

Джерело: таблицю сформовано за інформацією Міністерства фінансів України про програму «5–7–9» та за аналітичним матеріалом VoxUkraine щодо дизайну і бюджетного фінансування програми [10; 11]

адаптації, де ключовими стали інвестиційні плани, створення робочих місць, локалізація виробництва, розвиток переробки та соціальна орієнтація. Табл. 6 демонструє емпіричні параметри окремих грантових напрямів у 2024 р., що дозволяє пояснити, як державна політика «переналаштовувала» бізнес-моделі в бік зайнятості та структурної модернізації.

В умовах війни гранти стали інструментом поєднання економічної та соціальної складових сталого розвитку, оскільки держава фактично купувала у бізнесу зайнятість, локалізацію та відновлення виробничих потужностей через стимулюючі виплати, а бізнес відповідав перебудовою організації праці, інвестиційних планів і систем управління проєктами. На цьому тлі адаптація підприємств дедалі частіше реалізовувалася як підготовка до програмного фінансування, де конкурентною перевагою ставала здатність швидко формувати якісний проєкт, підтверджувати витрати,

виконувати КРІ за робочими місцями та забезпечувати прозорість.

Просторово-операційна адаптація підприємств у 2022–2024 рр. проявилася через релокацію виробництва та офісів у безпечніші регіони, що стало прямою реакцією на воєнні ризики й одночасно відповіддю на державну політику підтримки безперервності бізнесу. Табл. 7 відображає параметри релокаційної програми, що важливо для аналізу того, як політика перетворюється на конкретні управлінські рішення щодо активів, персоналу і логістики.

Табл. 7 дозволяє трактувати релокацію як форму практичної сталості, оскільки через неї підприємства мінімізували соціальні втрати від зупинки виробництва, зберігали робочі місця та податкову базу, а також підтримували локальні громади у приймаючих регіонах. Управлінський висновок полягає в тому, що стійкість у війні набуває «просторової логіки», де системи

Таблиця 6

Грантова політика «Робота» як інструмент адаптації бізнесу, 2024 р., млрд грн

Напрями	Проксі-індикатор	Емпіричний сигнал	Практичний висновок для підприємств
«Власна справа»	Гранти, млрд грн.	1,5 млрд грн., понад 6000 переможців у 2024 р. [12]	Бізнес-планування і кадрові зобов'язання стають центром управлінського рішення
Гранти на переробку	Гранти, млрд грн.	1,788 млрд грн., 375 грантів у 2024 р. [13]	Інвестиції в обладнання набувають пріоритету, зростає роль обліку ефекту на додану вартість
Нормативна база грантів	Регуляторний індикатор	Постанова кму № 738 від 21.06.2022 [14]	Формалізація процедур, контроль витрат, звітність і дотримання умов створення робочих місць

Джерело: таблицю сформовано за матеріалами урядового порталу, Міністерства економіки України та бази нормативних актів Верховної Ради України [12; 13; 14]

Релокаційна адаптація бізнесу в межах державної програми, 2022 р., од.

Показники	Проксі-індикатор	Значення	Практичний висновок для систем управління
Подані заявки	Кількість заявок	1846	Потреба стандартних процедур швидкої оцінки ризиків локації і безперервності
Підприємства, що перемістилися	Кількість релокованих	745	Управління ланцюгами постачання і контрактами переходить у режим резервування
Підприємства, що відновили роботу	Кількість відновлених	558	Зростає значення ІТ-адаптації, житла, транспорту, інтеграції впо

Джерело: таблицю сформовано за інформацією Міністерства економіки України станом на 26.09.2022 [15]

управління мають включати модулі швидкого налаштування локацій, цифрові контури віддаленого контролю та процедури відновлення операцій з урахуванням безпекових обмежень.

Висновки. Отже, у 2022–2024 рр. адаптація підприємств до рішень міжнародних організацій і державної політики підтримки сталого розвитку набула системного характеру та вийшла за межі ситуативного антикризового реагування. Доведено, що міжнародна бюджетна, інвестиційна та програмна підтримка сформувала для бізнесу нові умови функціонування через механізми державних закупівель, пільгового кредитування, грантового фінансування, релокації та відновлення інфраструктури. Це зумовило зміну логіки управлінських рішень підприємств у напрямі посилення комплаєнсу, прозорості, формалізації ризик-менеджменту, під-

вищення якості проектного планування та здатності демонструвати соціально значимі результати.

Встановлено, що програми міжнародних фінансових організацій, інструменти ЄС, державна програма «5–7–9», грантова політика «Робота» та релокаційні механізми стали взаємопов'язаними каналами трансляції зовнішньої підтримки у практику корпоративного управління. У результаті сталість підприємств у воєнний період дедалі більше визначалася не лише фінансовою витривалістю, а й здатністю інтегрувати у систему управління вимоги підзвітності, соціальної відповідальності, простежуваності витрат, кадрової стійкості та безперервності операцій. Це дає підстави трактувати адаптацію бізнесу в умовах війни як процес інституційного й управлінського налаштування до нової моделі сталого відновлення.

Бібліографічний список:

1. Міністерство фінансів України. Партнери з розвитку, які надали Україні бюджетну підтримку у 2024 році загальним обсягом понад 41 млрд дол. США. 2025. 2 січня. URL: https://mof.gov.ua/en/news/development_partners_that_provided_ukraine_with_over_41_billion_in_budget_support_in_2024_and_the_allocation_of_these_funds-4974 (дата звернення: 21.03.2026).
2. Європейський банк реконструкції та розвитку. ЄБРР інвестував рекордні 2,1 млрд євро в Україні у 2023 році. 2024. 25 січня. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebrd-deploys-a-record-21-billion-in-ukraine-in-2023.html> (дата звернення: 22.03.2026).
3. UkraineInvest. ЄБРР встановив рекорд інвестицій в Україні у 2024 році – 2,4 млрд євро. 2025. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ebrr-sets-record-investment-in-ukraine-in-2024-eur-2-4-billion/> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Європейський банк реконструкції та розвитку. Україна: сторінка країни ЄБРР (зведена інформація щодо фінансування після 24.02.2022). 2024. URL: <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/where-we-invest/ukraine.html> (дата звернення: 22.03.2026).
5. Міжнародний валютний фонд. Україна: п'ятий перегляд у межах механізму розширеного фінансування (звіт країни). Жовтень 2024. URL: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2024/english/1ukrea2024003-print-pdf.pdf> (дата звернення: 24.03.2026).
6. Національний банк України. Рада МВФ завершила п'ятий перегляд програми розширеного фінансування. 2024. 19 жовтня. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/rada-mvf-zavershila-pyatiy-pereglyad-programi-rozshirenogo-finansuvannya-ta-zatverdila-vidilennya-transha-obsyagom-11-mlrd-dol-ssha> (дата звернення: 24.03.2026).
7. Європейська комісія. Інструмент Ukraine Facility. 2024. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (дата звернення: 22.03.2026).
8. Портал Ukraine Facility. План Ukraine Facility. 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/> (дата звернення: 24.03.2026).
9. Кабінет Міністрів України. У межах інструменту Ukraine Facility Україна отримає 2,3 млрд євро: Рада ЄС схвалила наступний транш. 2025. 11 грудня. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/u-mezhakh-finansovoho-instrumentu-ukraine-facility-ukraina-otrymaie-23-mlrd-ievro-rada-ies-skhvalila-nastupnyi-transh> (дата звернення: 25.03.2026).
10. Міністерство фінансів України. Програма «Доступні кредити 5-7-9%»: статистика. 2021. 24 червня. URL: https://mof.gov.ua/en/news/minfin_zaprogramoiu_5-7-9_pidpriemtsi_otrimali_2641_tis_dostupnikh_kreditiv_na_697_mlrd_grn_infografika-3177 (дата звернення: 25.03.2026).
11. VoxUkraine. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5–7–9%»: пошук оптимального дизайну. 2024. 1 березня. URL: <https://voxukraine.org/en/government-business-support-program-affordable-loans-5-7-9-looking-for-an-optimal-design> (дата звернення: 25.03.2026).
12. Кабінет Міністрів України. «Власна справа-2024»: понад 6000 переможців отримують 1,5 млрд грн грантів. 2024. 8 серпня. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vlasna-sprava-2024-ponad-6000-peremozhtsiv-prohramy-otrymaut-vid-derzhavy-15-mlrd-hrn-hrntiv-na-rozvytok-biznesu> (дата звернення: 24.03.2026).
13. Міністерство економіки України. Гранти на переробку: у 2024 році виробники отримали майже 1,8 млрд грн підтримки. 2025. 2 січня. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/bafcb24-7276-4b8a-b752-232c7d2bd472> (дата звернення: 22.03.2026).

14. Верховна Рада України. Деякі питання надання грантів бізнесу : постанова Кабінету Міністрів України № 738 від 21.06.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/738-2022-%D0%BF> (дата звернення: 23.03.2026).
15. Міністерство економіки України. 558 релокованих підприємств уже відновили роботу в безпечних регіонах. 2022. 26 вересня. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=74836f28-3201-4300-aa18-858290211357> (дата звернення: 23.03.2026).
16. Оксентюк Р. А. Специфіка функціонування українських підприємств в умовах дії військового стану. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 89. № 4. С. 130–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.130
17. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>
18. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>
19. Макалюк І., Кривда О., Лайкова А. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>
20. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

References:

1. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2024). Partnery z rozvytku, yaki nadaly Ukraini byudzhethu pidtrymku u 2024 rotsi zahal'nym obsyahom ponad 41 mlrd dol. SSHA [Development partners that provided Ukraine with budget support in 2024 totaling over 41 billion USD]. Available at: https://mof.gov.ua/en/news/development_partners_that_provided_ukraine_with_over_41_billion_in_budget_support_in_2024_and_the_allocation_of_these_funds-4974 (accessed: 21.03.2026).
2. Yevropeys'kyu bank rekonstruktsiyi ta rozvytku (2024). YEBRR investuvav rekordni 2,1 mlrd yevro v Ukraini u 2023 rotsi [EBRD invested a record 2.1 billion euros in Ukraine in 2023]. Available at: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebd-deploys-a-record-21-billion-in-ukraine-in-2023.html> (accessed: 22.03.2026).
3. UkraineInvest (2025). YEBRR vstanovyy rekord investytsiy v Ukraini u 2024 rotsi - 2,4 mlrd yevro [EBRD sets record investment in Ukraine in 2024 - 2.4 billion euros]. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ebd-sets-record-investment-in-ukraine-in-2024-eur-2-4-billion/> (accessed: 22.03.2026).
4. Yevropeys'kyu bank rekonstruktsiyi ta rozvytku (2024). Ukrayina: storinka krayiny YEBRR (zvedena informatsiya shchodo finansuvannya pislya 24.02.2022) [Ukraine: EBRD country page (summarized information on financing after 02/24/2022)]. Available at: <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/where-we-invest/ukraine.html> (accessed: 22.03.2026).
5. Mizhnarodnyy valyutnyy fond (2024). Ukrayina: p'yaty perehlyad u mezhakh mekhanizmu rozshyrenoho finansuvannya (zvit krayiny) [Ukraine: Fifth Review under the Extended Fund Facility (Country Report)]. Available at: <https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2024/english/1ukrea2024003-print-pdf.pdf> (accessed: 24.03.2026).
6. Natsional'nyy bank Ukrainy (2024). Rada MVF zavershyla p'yaty perehlyad prohramy rozshyrenoho finansuvannya [MF Board Completes Fifth Review of Extended Fund Facility]. Available at: <https://bank.gov.ua/en/news/all/rada-mvf-zavershila-pyaty-perehlyad-programi-rozshyrenogo-finansuvannya-ta-zatverdila-vidilennya-transha-obsyagom-11-mlrd-dol-ssha> (accessed: 24.03.2026).
7. Yevropeys'ka komisiya (2024). Instrument Ukraine Facility [Ukraine Facility Instrument]. Available at: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_en (accessed: 22.03.2026).
8. Portal Ukraine Facility (2024). Plan Ukraine Facility [Ukraine Facility Plan]. Available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/> (accessed: 24.03.2026).
9. Kabinet Ministriv Ukrainy (2025). U mezhakh instrumentu Ukraine Facility Ukrainy otrymaye 2,3 mlrd yevro: Rada YES skhvalyla nastupnyy tranch [Ukraine to receive 2.3 billion euros under the Ukraine Facility: EU Council approves next tranche]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/u-mezhakh-finansovoho-instrumentu-ukraine-facility-ukraina-otrymaie-23-mlrd-ievro-rada-ies-skhvalyla-nastupnyi-tranch> (accessed: 25.03.2026).
10. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2021). Prohrama "Dostupni kredyty 5–7–9%": statystyka [Program "Affordable Loans 5–7–9%": statistics]. Available at: https://mof.gov.ua/en/news/minfin_za_programoiu_5-7-9_pidpriemtsi_otrimali_2641_tis_dostupnikh_kreditiv_na_697_mlrd_grn_infografika-3177 (accessed: 25.03.2026).
11. VoxUkraine (2024). Derzhavna prohrama pidtrymky biznesu "Dostupni kredyty 5–7–9%": poshuk optimal'noho dyzaynu [State Business Support Program "Affordable Loans 5–7–9%": searching for an optimal design]. Available at: <https://voxukraine.org/en/government-business-support-program-affordable-loans-5-7-9-looking-for-an-optimal-design> (accessed: 25.03.2026).
12. Kabinet Ministriv Ukrainy (2024). «Vlasna sprava-2024»: ponad 6000 peremozhtsiv otrymayut 1,5 mlrd hrn hrantiv ["Vlasna sprava-2024": over 6,000 winners will receive 1.5 billion UAH in grants]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/vlasna-sprava-2024-ponad-6000-peremozhtsiv-prohramy-otrymaut-vid-derzhavy-15-mlrd-hrn-hrantiv-na-rozvytok-biznesu> (accessed: 24.03.2026).
13. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy (2025). Hranty na pererobku: u 2024 rotsi vyrobnyky otrymaly mayzhe 1,8 mlrd hrn pidtrymky [Grants for processing: in 2024, producers received almost 1.8 billion UAH of support]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/bafcb24-7276-4b8a-b752-232c7d2bd472> (accessed: 22.03.2026).
14. Verkhovna Rada Ukrainy (2022). Deyaki pytannya nadannya hrantiv biznesu : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 738 vid 21.06.2022 r. [Some issues of providing business grants: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 738 of 06.21.2022]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/738-2022-%D0%BF> (accessed: 23.03.2026).
15. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy (2022). 558 relokovanykh pidpriyemstv uzhe vidnovyly robotu v bezpechnykh rehionakh [558 relocated enterprises have already resumed work in safe regions]. Available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=74836f28-3201-4300-aa18-858290211357> (accessed: 23.03.2026)
16. Oksentiuk, R. A. (2024). Spetsyfika funktsionuvannya ukraïns'kykh pidpriyemstv v umovakh dii viiskovoho stanu [The specifics of the functioning of Ukrainian enterprises under martial law]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 89 (4), pp. 130–141. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.130
17. Kozlova, I. M., Velyka, O. Yu., & Kozlov, N. V. (2023). Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku pidpriyemstv v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of strategic development of enterprises under martial law]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>

18. Bondarenko, S., Korsunen, I., & Bondarenko, B. (2024). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu biznes-protsesiv pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Management of enterprise business process competitiveness under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>

19. Makaliuk, I., Kryvda, O., & Laikova, A. (2024). Yakisnyi analiz ryzykiv vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Qualitative analysis of risks of domestic enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-73>

20. Cherep, O., Kalyuzhna, Yu., & Mykhailichenko, L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

Дата надходження статті: 26.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 19.06.2026