УДК 339.245.4:658.3 (477)
JEL: L29, J64
ORCID ID: 0000-0002-4178-1662
ORCID ID: 0000-0003-2217-7117
ORCID ID: 0009-0006-2112-2674
DOI https://doi.org/10.17721/tppe.2024.48.7

Олена Грішнова, доктор економічних наук, професор
grishnova@knu.ua

Леся Чубук, доктор економічних наук, доцент
lesiachubuk@knu.ua

Катерина Стасюк, студентка
katerynastasyuk@knu.ua

ВИЖИВАННЯ ПОСТРАЖДАЛИХ ВІД ВІЙНИ ПІДПРИЄМСТВ І ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ЗАХОДИ АДАПТАЦІЇ[2]

Метою статті є оцінювання негативних наслідків впливу війни на економічну діяльність підприємств, узагальнення кращих практик адаптаційних заходів та методів виживання підприємств під час війни, способів збереження людського капіталу, а також формування пропозицій щодо інноваційних організаційних заходів для підприємств сфери ІТ та інших сфер економіки задля забезпечення функціонування підприємств та підтримки персоналу.

У ході дослідження для виділення відмітних рис традиційної економічної кризи та кризи воєнного часу, висвітлення іноземного досвіду щодо першочергових програм та інструментів підтримки воєнної економіки застосовано базові методи економічного аналізу – систематизацію, узагальнення, порівняльний аналіз. Статистичний аналіз та аналіз нормативно-правової бази використано при вивченні впливу воєнного стану на діяльність вітчизняних підприємств, критичному аналізі методичної та організаційної бази методики оцінки завданих збитків від пошкодження майна підприємств. Для агрегування досвіду адаптаційних заходів та підтримки персоналу вітчизняних підприємств проведене авторське експертне опитування, а також застосовано метод узагальнення даних.

У статті висвітлено результати дослідження проблем функціонування підприємств під час війни та адаптаційні заходи, до яких вони вдаються задля збереження людського капіталу. Проведено порівняльний аналіз традиційної кризи та кризи, обумовленої війною, за різними ознаками - причинами виникнення, тривалістю, масштабами, можливістю локалізації негативних наслідків, доступністю інфраструктури, робочої сили, клієнтської бази, - з особливим акцентом їх впливу на людський капітал. Розкрито типові труднощі, з якими зустрічаються підприємства, здійснено оцінку руйнівних наслідків впливу війни на функціонування підприємств. Узагальнено критичні зауваження стосовно методики визначення шкоди та розміру збитків на основі оцінки майна, знищеного під час воєнних дій, та наведено концептуальні пропозиції щодо її вдосконалення. На основі аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду підтримки економічної активності в умовах війни, програм релокації, діяльності підприємств та їх персоналу, запропоновано перелік заходів щодо запобігання негативному впливу воєнного стану на діяльність підприємств та збереження людського капіталу.

Ключові слова: *криза воєнного часу, людський капітал, оцінка вартості втраченого майна та завданих збитків, адаптаційні заходи, заходи підтримки людського капіталу, релокація.*

[2] Публікацію підготовлено за проєктом «Забезпечення соціального захисту учасників АТО/ООС та суспільної інтеграції внутрішньо переміщених осіб в умовах посилення загроз соціальній безпеці» (реєстраційний номер 2021.01/0343), який переміг у конкурсі Національного фонду досліджень України «Наука для безпеки і сталого розвитку України»

Актуальність дослідження обумовлена тим, що успішна ділова активність підприємств, їхня ефективна діяльність є одним із найважливіших аспектів ефективної економіки і процвітаючого суспільства, і, більше того – запорукою перемоги України у війні й подальшого її відродження на інноваційних засадах.

В умовах війни вкрай нагально постає питання пошуку нових шляхів, способів і підходів до розвитку підприємницького сектору економіки, які могли б допомогти реанімувати та підтримувати постраждалі компанії. Для їх розробки потрібні як інноваційні ідеї й інсайти керівників-практиків, так і наукові дослідження, вивчення та узагальнення передового досвіду, в т.ч. відродженння бізнесу в інших країнах. Дослідження перспективності застосування нових підходів до підтримки підприємств та збереження людського капіталу на практиці наразі відіграє важливу роль, адже головним завданням для економічного розвитку в таких складних умовах є відновлення та налагодження роботи бізнесу в усіх можливих формах.

З огляду на це виявлення, узагальнення, з'ясування суті та аналіз методів виживання підприємств та збереження людського капіталу на підприємствах, які постраждали від війни, стають дуже актуальними.

Аналіз останніх публікацій. Сучасних досліджень розвитку підприємництва під час війни не так багато, адже проблема управління підприємством і людським капіталом підприємства в умовах воєнного стану є новою, а більша частина наукових досліджень допомагає вирішувати лише загальні проблеми, які можуть виникнути при функціонуванні підприємств. Зокрема, дослідженню проблем антикризового управління підприємством та функціонування суб'єктів підприємництва під час війни присвячено публікації Ватченка Б., Шаранова Р. [1], Мельникової М. [2], аналізу негативних наслідків війни для економічної діяльності вітчизняних підприємств – Ковальчук Н., Калугаря А. [3], ролі релокації у відновленні економіки – Захарової О. [4]. Проблемні аспекти, пов'язані із управлінням людським капіталом, також викликали інтерес дослідників. Так, вивченню питань механізмів та заходів управління персоналом в умовах воєнного стану приділено увагу в роботах Шацької З. [5], системі та способам стимулювання персоналу – Череп О., Калюжної Ю., Михайліченко Л. [6], заходам щодо підвищення ефективності управління людським капіталом – Познанської І., Назарко С., Капцур І. [7]. Слід відзначити також серед джерельної бази проблеми виживання підприємств під час війни результати оцінки розміру прямих та непрямих збитків, завданих економіці України від початку повномасштабного вторгнення, у рамках проекту «росія заплатить» [8].

Невирішені частини проблеми. Беручи до уваги зміст публікацій у галузі досліджень проблем релокації, виживання підприємств, підтримки та стимулювання персоналу, слід відзначити, що все ще немає систематизованого викладу питання оцінювання руйнівних наслідків впливу війни на економічну діяльність підприємств та аналізу методик вартісної оцінки визначення шкоди та обсягу збитків, завданих майну підприємств. Також не набули необхідної уваги питання розробки особливих та актуальних в час війни адаптаційних заходів у площині збереження людського капіталу.

Мета статті – оцінювання негативних наслідків впливу війни на економічну діяльність підприємств, узагальнення кращих практик адаптаційних заходів та методів виживання підприємств під час війни, способів збереження людського капіталу, а також формування

пропозицій щодо інноваційних організаційних заходів для підприємств сфери ІТ та інших сфер економіки для забезпечення функціонування підприємств та підтримки персоналу.

Методи дослідження. У ході дослідження предметних питань застосовано базові методи економічного аналізу – систематизацію, узагальнення, порівняльний аналіз (при виділенні відмітних рис традиційної економічної кризи та кризи воєнного часу, висвітлені іноземного досвіду щодо першочергових програм та інструментів підтримки воєнної економіки), статистичний аналіз та аналіз нормативно-правової бази (при вивченні впливу воєнного стану на діяльність вітчизняних підприємств, критичному аналіз методичної та організаційної бази методики оцінки завданих збитків від пошкодження майна підприємств), узагальнення даних, опитування (при агрегуванні досвіду адаптаційних заходів та підтримки персоналу).

Результати дослідження. Традиційна економічна криза та криза, що виникає через війну, не є однаковими з точки зору різних аспектів, криза воєнного часу є значно глибшою, довшою та складнішою, відрізняється причинами виникнення та економічними наслідками для підприємств. Серед іншого, вона має помітні відмінності і з позицій негативного впливу на людський капітал.

Порівняльні характеристики та відмінності традиційної економічної кризи і кризи воєнного часу в узагальненому вигляді представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння економічної кризи і кризи воєнного часу за основними параметрами та наслідками

Порівняльна характеристика	Економічні кризи	Криза воєнного часу
1	2	3
1. Причини виникнення	Розрізняються за типами циклів: - бізнес-цикл – коливання ділової активності, зміни ринкової кон'юнктури; - економічний цикл ринку нерухомості – імпульси у фінансовій (монетарній) сфері чи реальному секторі економіки, зокрема, підвищена активність у сфері будівництва, надмірний розвиток іпотеки та похідних цінних паперів, забезпечених іпотекою; - довгі коливання в економіці – цикли у житловому будівництві та трудова міграція; - довгі хвилі в економіці – проривні інновації у різних сферах (технічні, технологічні, організаційно-економічні, фінансові). За характером можуть трактуватись як усувні економічними заходами.	Причина виникнення не диференційована, а обумовлена єдиним зовнішнім щодо економіки воєнно-політичним чинником. Носить неусувний суто економічними заходами характер.

Продовження табл.1

1	2	3
2. Тривалість	Криза виступає фазою значного економічного занепаду, порушення традиційних господарських зв'язків у рамках економічних циклів різної тривалості. Середня тривалість економічного циклу обумовлена причинами його виникнення та класифікаційним типом: - короткий бізнес-цикл – 2 – 4 роки; - середній бізнес-цикл – 7–12 років; - економічний цикл ринку нерухомості – 8 років; - довгі коливання – 16 – 25 років; - довгі хвилі в економіці – 50 років.	Криза настає поза типовою послідовністю фаз економічного циклу, виникає достатньо різко. Тривалість непрогнозована, залежить від тривалості гострої фази воєнного конфлікту, активності та масштабу бойових дій, довгострокової стратегії ворога (воєнні дії на виснаження), масштабу завданих інфраструктурних руйнувань, підтримки коаліції партнерів чи відсутності такої.
3. Масштаб	Локальна чи всехоплююча залежно від типу економічного циклу чи початкового зв'язку імпульсів до виникнення із певною сферою, ринком: - локальна криза у рамках короткого бізнес-циклу; - структурна криза економічної трансформації у ході зміни економічної системи; - глобальна фінансово-кредитна криза; - глобальна або локальна криза ринків нерухомості, промислових ринків.	Всеохоплююча, системна криза, що зачіпає усі сектори, сфери, ринки у економічній системі країни. Подібно до економічної кризи в трансформаційній, перехідній економіці, пов'язана із порушенням зв'язків між господарюючими суб'єктами, у бізнесі, масовими негативними проявами у економічній та соціальній сфері: бюджетним дефіцитом, скороченням рівня життя, безробіттям, вимушеною трудовою міграцією, інфляцією, значним спадом виробництва.
4. Можливості локалізації негативних наслідків	Інструменти та заходи впливу значно диференційовані залежно від типу економічного циклу та причин виникнення кризи. У випадках трансформаційної кризи – системна програма економічних реформ з інституціональною компонентою, у випадках фінансово-економічних криз чи криз на ринку нерухомості – таргетовані заходи монетарної політики (зміна облікової ставки, викуп державних цінних паперів тощо), програми підтримки іпотечних позичальників та кредиторів (реструктуризації кредитів, рефінансування іпотеки, приватизації державних іпотечних агентств) тощо.	Можливості пом'якшення чи усунення наслідків кризи напряму пов'язані із системними заходами державної політики підтримки бізнесу та міжнародними донорськими програмами.

Продовження табл. 1

1	2	3
5. Доступність інфраструктури, робочої сили, клієнтської бази	Перепон щодо доступу до інфраструктури для господарюючих суб'єктів немає. Окремих інституціональних чи інфраструктурних елементів в умовах кризи трансформаційної економіки може не бути, у цьому разі вони заміщуються інститутами перехідного типу. Релокація підприємств відбувається під впливом пошуку найкращих умов конкуренції, кращої податкової юрисдикції, економії витрат та вдосконалення організаційних механізмів використання інтелектуальної власності. Одним із першочергових факторів вибору нового місця розташування є наявність кваліфікованої робочої сили.	Доступ до основної інфраструктури обмежений фізично (в ситуації функціонування у прифронтових зонах та територіях, що звільнені від окупації) та ускладнений інституціонально та економічно (в ситуації релокації підприємств у нові регіони господарювання). Релокація підприємств відбувається вимушено, під впливом неекономічних безпекових стимулів, супроводжується високими витратами транспортування, безповоротними втратами при переміщенні (втратами нагромаджених капітальних активів, клієнтської бази). Збереження робочої сили при вимушеній релокації ускладнене.
6. Труднощі та можливості використання людського капіталу	Немає кількісного дефіциту персоналу та змін у структурі людського капіталу на тлі зменшення виробництва, товарного надлишку та зменшення попиту на працю.	Кількісний і структурний дефіцит кадрів, зменшення кількості молоді та реструктуризація людського капіталу. Обмеження використання людського капіталу, пов'язані із мобілізацією і відтоком висококваліфікованих працівників із сфер з високою доданою вартістю, дефіцитом робітничих професій.

Джерело: розробка авторів.

На основі наведеної у табл. 1 інформації варто виділити такі найважливіші аспекти: під час кризи воєнного часу підприємству і його працівникам загрожує фізична небезпека, обмежується у фізичному чи економічному сенсі, або ж взагалі зникає доступ до інфраструктури, за тривалістю така криза може бути довшою, ніж власне воєнні дії, бо економіка потребує післявоєнного відновлення, а масштаб та фокус такого виду кризи – загальний, системний.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну кардинально змінило соціально-економічну ситуацію в країні, умови функціонування підприємств і використання людського капіталу.

В умовах війни постали незнані раніше виклики та труднощі, які не можуть не впливати на ефективність діяльності підприємств: фізична небезпека руйнувань і загибелі людей; обмеження свободи дій та рішень, що ускладнює процеси управління; надзвичайні обставини, за яких порушуються звичні логістичні шляхи й партнерські відносини підприємств; втрата великої частини персоналу з причин мобілізації та міграції; загальна політична та економічна нестабільність тощо. Дуже багато суб'єктів господарювання були змушені були припинити свою діяльність внаслідок небезпеки для життя працівників, обвалу попиту, проблем з поставками сировини, транспортуванням, зберіганням продукції та ін.

Труднощі, які виникають у підприємств в умовах війни, можна поділити на три групи [2, с.122–123]:

– проблеми, що актуальні для всіх підприємств. Сюди належать відновлення та пошук нових ланцюгів постачання та збуту, підрядників (як в Україні, так і за кордоном); обмежений доступ до додаткових фінансових активів, потрібних для розвитку фірм, через обмежену діяльність банківських установ та скорочення державних програм та інвестицій; проблеми, що пов'язані із пристосуванням до бюрократичних процедур, викликаних змінами у державних вимогах до підприємств у зв'язку з війною; нестача кваліфікованих працівників, спричинена мобілізацією та міграцією;

– проблеми, властиві для релокованих підприємств. До цієї групи віднесемо складнощі із транспортуванням (не усім вдається перевезти свої виробничі потужності, наприклад, через особливості обладнання або дорогі послуги перевізників); пошук нових виробничих майданчиків; переміщення працівників, адже не всі готові переїжджати за підприємством, і війна спричинила дефіцит житла через активний наплив ВПО у безпечних регіонах;

– проблеми, що характерні для підприємств, які залишилися на постраждалих територіях. Ці труднощі характеризується додатковими витратами на відновлення пошкоджених чи знищених капітальних ресурсів, простоями у діяльності через розмінування територій, відновленням критичної інфраструктури та комунікацій для продовження виробничої діяльності, знов-таки нестачею кваліфікованих працівників та ще й більшими, ніж для інших підприємств, ризиками, бо ці території знаходяться ближче до лінії вогню.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну має й глобальні наслідки. Економіки інших країн зазнають інфляції, цінових шоків і обмеження пропозиції [9; 10]. До того ж, зростає вартість ланцюгів поставок, через що з'являється необхідність пошуку й заміни їх задля скорочення та збільшення надійності.

Власне, багато економік розвинених країн ще не встигли повністю оговтатися від кризи, спричиненої пандемією коронавірусу, як настали нові випробування, викликані російською агресією не просто проти України, а фактично проти цивілізаційних цінностей. Отож, економічне відновлення продовжуватиметься довше, оскільки санкції проти агресора, вищі ціни, перерозподіл бюджетів сповільнюватимуть споживання, а інвестиційна діяльність компаній неминуче постраждає внаслідок більшої геополітичної невизначеності та цілком очікуваного зменшення прибутків компаній.

Війна в Україні має серйозний вплив на світові товарні ринки, змінюючи глобальні моделі торгівлі та виробництва. В квітневому звіті Світового банку з товарних ринків Commodity Markets Outlook 2022 зроблено висновок, що ціни на більшість товарів залишатимуться високими, у порівнянні з цінами за останні 5 років, до кінця 2024 року [11, с.3].

Оцінка впливу війни на функціонування вітчизняних підприємств як певна передумова щодо розробки адаптаційних заходів є різноплановим завданням, оскільки така оцінка має відбуватись у площині визначення розміру прямих задокументованих збитків, пов'язаних із руйнуванням майна; оцінювання спаду економічної активності, скорочення кількості підприємств, зменшення кількості зайнятих працівників; а також ретроспективної (але з позицій майбутнього) оцінки тих збитків, що вже завдані майну, спричинили упущену вигоду, але ще не були оцінені у вимірі ринкової вартості чи вартості заміщення.

Наведемо дані щодо існуючих оцінок загальної суми збитків національній економіці та підприємствам, отриманих відповідно до Проекту зі збору, оцінки й аналізу інформації про матеріальні втрати України від війни з росією. За даними останнього звіту у межах спільного проєкту Мінекономіки та Київської школи економіки (KSE institute) станом на січень 2024 р. уточнена загальна сума прямих збитків економіки України від пошкодження та руйнування житлових і нежитлових будівель та інфраструктури складає 154,9 млрд дол. (включно з оцінкою збитків від підриву Каховської ГЕС) [8]. Збитки, завдані через руйнування та пошкодження активів українських підприємств промисловості вже досягли 13,1 млрд дол., енергетики – 9,0 млрд дол., агропромислового комплексу – 8,7 млрд дол., житлових будівель – 58,9 млрд дол., освітніх закладів – 8,6 млрд дол., об'єктів соціальної сфери – 0,2 млрд дол. За останніми даними, зруйновано або пошкоджено 78 малих, середніх та великих приватних підприємств, а також 348 держпідприємств. Загалом з початку війни росії проти України зруйновано, пошкоджено або захоплено щонайменше 160 тис. одиниць сільгосптехніки, 16 тис. одиниць комунального транспорту, 3,8 тис. закладів освіти, 1,8 тис. закладів культури, 580 адмінбудівель державного та місцевого управління, 426 лікарень, 348 релігійних установ, 50 ЦНАПів, 48 соціальних центрів, 31 інтернат, 31 торговий центр та інших об'єктів [8]. Загальні втрати економіки України через війну, за спільними оцінками Мінекономіки та KSE, враховуючи як прямі втрати, розраховані в цьому проекті, так і непрямі втрати (зниження ВВП, припинення інвестицій, відтік робочої сили, додаткові витрати на оборону та соціальну підтримку тощо), коливаються від 564 млрд дол до 600 млрд дол. [8], а за оцінками аналітичної компанії Saturday Team сягають 770 млрд дол. [12].

Оцінити вплив війни на роботу підприємств доцільно за допомогою аналізу статистичної інформації останніх років за такими показниками: кількість діючих суб'єктів господарювання, кількість зайнятих працівників на них, обсяг реалізованої суб'єктами господарювання продукції. Окрім загальної статистики, нами було також проаналізовано статистичну інформацію за основним видом діяльності підприємств, які ми досліджували (62.02 Консультування з питань інформатизації). Опрацьована статистична інформація подана у таблиці 2. За даними таблиці можна зробити висновок, що загалом у 2022 році спостерігається дуже суттєве зменшення кількості суб'єктів господарювання, зменшення кількості зайнятих працівників та зменшення обсягу реалізованої продукції порівняно з попередніми роками. Окремо аналізуючи вид діяльності «Консультування з питань інформатизації» бачимо, що у 2022 році порівняно з 2021 роком, незважаючи на деяке збільшення кількості суб'єктів господарювання, кількість зайнятих працівників, хоча й не дуже суттєво, зменшилася, а кількість реалізованої продукції скоротилася критично (в 3,13 рази).

Оцінити вплив війни на функціонування підприємств з огляду на втрату ними майна й активів, а також визначити розмір збитків підприємств у ретроспективі є підстави на засадах затвердженої наказом Міністерства економіки України та Фонду державного майна України 18 жовтня 2022 року № 3904/1223 Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності (далі – Методика).

Таблиця 2

Статистична інформація щодо діяльності підприємств України за 2019–2022 роки

	Рік	Кількість діючих суб'єктів господарювання, усього одиниць	Кількість зайнятих працівників, усього осіб	Обсяг реалізованої продукції суб'єктів господарювання, усього тис. грн
Усього	2019	1 941 701	9 145 513	10 725 442 974,1
	2020	1 973 652	9 057 014	11 285 578 867,3
	2021	1 956 320	9 056 059	15 240 051 108,3
	2022	1 732 576	7 606 018	11 485 855 316,5
62.02 Консультування з питань інформатизації	2019	27 254	38 073	31 883 297,8
	2020	30 061	40 275	38 762 652,8
	2021	35 079	45 242	50 181 198,0
	2022	36 089	43 804	16 039 644,9

Джерело: [13].

Згідно з основними положеннями цієї методики, визначення розміру реальних збитків здійснюється з урахуванням таких основних методичних вимог:

– розмір реальних збитків внаслідок пошкодження, втрати або знищення майна визначається як різниця між значеннями вартості такого об'єкта до та після заподіяння йому шкоди;

– під час визначення розміру реальних збитків, завданих майну, припускається, що знецінення майна має прямолінійний характер і обчислюється як відношення дійсного віку об'єкта до строку його фізичного життя за умови належного рівня утримання та експлуатації;

– у всіх випадках під час визначення розміру реальних збитків не враховується економічна (зовнішня) застарілість майна;

– вартість пошкодженого, втраченого або знищеного майна після понесення збитків обчислюють з урахуванням ступеня придатності елементів такого майна для подальшого використання [14].

Значення вартості нерухомого майна до заподіяння йому шкоди приймається на рівні ринкової вартості та/або залишкової вартості заміщення аналогічного чи подібного за місцем розташування, призначенням, розмірами, конструктивним вирішенням земельних поліпшень та їх технічним станом майна до початку збройної агресії [14]. Методика містить формули для обчислення вартості заміщення (відтворення) нерухомого майна до заподіяння шкоди та після завдання збитків (з урахуванням ступеня придатності елементів такого майна до подальшого використання).

Попри свою важливу економічну роль у забезпеченні справедливої, еквівалентної компенсації збитків, завданих суб'єктам господарювання в ході воєнної агресії, Методика відзначається низкою недоліків власне методичного та організаційно-юридичного характеру.

Формули методики передбачають використання двох підходів до оцінки – порівняльного та витратного, із елементами нарощування (компаундування) вартості, властивими дохідному підходу. Виходячи із методичних особливостей суттєвими проблемами здійснення оцінки за вказаною методикою можуть бути такі:

- відсутність інформації про об'єкти порівняльної оцінки для визначення ринкової вартості (особливо це стосується територій із масштабними руйнуваннями);

- неповне врахування фактичного ступеня руйнування майна (немає посилання у методиці на довідкові таблиці, за основу оцінки зносу пропонується обирати метод терміну економічного життя);

- немає гнучкого врахування тривалості періоду між руйнуванням і компенсацією, для виплати якої проводиться оцінка і визначається вартість відтворення (компаундування у формулі здійснюється як нарощування з огляду на річний період, тобто з огляду на період підвищення вартості від попереднього року до року руйнування майна).

Перераховані сутнісні недоліки методики можуть призводити до викривлення результатів оцінки і відтак, формування несправедливих компенсаційних механізмів щодо відродження підприємств.

У організаційно-юридичному аспекті аналізована Методика теж має низку недоліків. Насамперед вони стосуються відсутності чіткого окреслення кола реципієнтів відшкодування збитків. Зокрема, як нормативний методичний документ Методика прийнята відповідно до підпунктів 18 і 19 пункту 2 Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 року № 326 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 22 липня 2022 року № 951) (далі Порядок). Слід зазначити, що положеннями норм вказаних підпунктів встановлено процедуру визначення шкоди та збитків від економічних втрат підприємств усіх форм власності (пп.18 п. 2) та втрат установ та організацій усіх форм власності (пп.18 п. 2).

Водночас формулювання, що міститься в Порядку, а саме: «підприємств усіх форм власності», – ставить під сумнів можливість визначення шкоди та обсягу збитків, завданих фізичним особам-підприємцям, які є суб'єктами господарювання, проте не відносяться до такої організаційно-правової форми господарювання як підприємство. Оскільки лише зазначеною вище методикою (нормативним актом, який має нижчу юридичну силу відносно постанови КМУ) розширено коло суб'єктів та доповнено такою категорією як інші суб'єкти господарювання.

Слід констатувати, що ще одним недоліком Методики є недостатня опрацьованість процедур протоколювання збитків, відсутність чіткого переліку документів, на підставі яких здійснюється визначення шкоди та збитків. На сторінці сайту Фонду державного майна України наведено орієнтовні переліки документів, що можуть використовуватись оцінювачами під час оцінки збитків та документів, що підтверджують те, що втрата, руйнування або знищення майна відбулись внаслідок збройної агресії. Вказане створює ризики неповної фіксації та визначення неповного обсягу завданих шкоди та збитків, та як наслідок неможливість їх відшкодування у подальшому.

Крім того, державою не було призначено оціночного суб'єкта, який би провадив таку оцінку на безоплатній основі. Натомість методикою визначено, що оцінку збитків, завданих постраждалим внаслідок збройної агресії, можуть здійснювати суб'єкти оціночної діяльності – суб'єкти господарювання, визнані Законом України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» або судові експерти. Це певною мірою суперечить нормативному характеру методики оцінки, оскільки робить передбачені у ній спеціалізовані оціночні процедури прерогативою експертної оцінки, не передбачає окремих процедур контролю та оскарження результатів оцінки. Також зазначені суб'єкти експертної оцінки

проводять цю роботу на платній основі, що може унеможливлювати проведення оцінки чи ускладнювати її для суб'єктів господарювання з огляду на пошкодження чи втрату майна та відповідно нестачу коштів. Таким чином, як наслідок, існує ризик незабезпечення належної та вчасної фіксації інформації про завдану шкоду та збитки.

Насамкінець, слід зазначити, що ця методика застосовується лише для визначення економічних втрат підприємств внаслідок знищення та пошкодження їх майна, втрати фінансових активів, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності та не стосується інших негативних наслідків, яких зазнали підприємства у зв'язку зі збройною агресією рф. Крім того, на жаль, вона поки не підкріплена дієвими механізмами відшкодування збитків.

На тлі вражаючих обсягів збитків, завданої шкоди діловій активності, втрат від руйнування майна та інфраструктури, з боку держави в Україні з метою допомоги підприємницькому сектору у період війни було запроваджено ряд підтримуючих заходів щодо зменшення податкового тиску, а також сприяння процесам переміщення суб'єктів господарювання у безпечніші регіони [4, с.135]. Це допомогло підприємствам пережили перший шок і відновити логістичні зв'язки, щоб продовжували роботу в нових складних умовах. Для переміщення підприємств із зони активних бойових дій було, зокрема, запущено програми релокації бізнесу.

За рік війни за урядовою програмою релокації в більш безпечні регіони країни було переміщено 800 підприємств, 623 з яких вже відновили роботу на новому місці [15]. Релокація обладнання здійснювалася за допомогою «Укрзалізниці», «Укрпошти», або власними ресурсами (з компенсацією) [3, с.4].

Важливим, на нашу думку, при аналізі методики виживання підприємств та збереження людського капіталу в умовах війни є вивчення іноземного досвіду, зокрема ізраїльського [16]. Проміжні підсумки війни у Ізраїлі показують, що навіть за умов поміркованих економічних прогнозів щодо темпів зростання економіки у найближчі періоди (2024 рік), після перших двох тижнів війни лише 12% ізраїльських виробників відновили довоєнні обсяги виробництва. Більшість із них називають нестачу кадрів своєю найбільшою проблемою. Мобілізація 360 тис. населення до лав збройних сил призвела до зниження робочої сили на 8%. Окремі галузі економіки не мають змоги працювати через воєнні обмеження. Більшість роботодавців відправили співробітників у неоплачувану відпустку, що торкнулося сотень тисяч працівників. Особливо постраждала галузь житлового будівництва та нерухомості, яка формує 6% податкових платежів бюджету. Понад 50% кредитів, виданих ізраїльськими банками припадає на сферу будівництва, що створює ризики фінансової стабільності банків на тлі зупинки будівництва. Основне родовище природного газу (Тамар) було закрито, що генеруватиме втрати близько 200 млн дол. щомісяця. Значна кількість фермерських господарств не працюють, знову ж таки, саме через брак робітників. В умовах війни станом на кінець жовтня 2023 р. Уряд Ізраїлю оприлюднив проєкт закону про виплати компенсацій бізнесу за втрату доходів через війну. Законопроект передбачає виплати компенсацій від 3 тис. дол. самозайнятим до 300 тис. дол. середньому бізнесу. Розмір виплат залежатиме від розміру бізнесу, ступеня зниження оборотів виробництва та географічного розташування бізнесу. Бюджетний дефіцит у 2024 р. планується збільшити вдвічі порівняно з попередньо планованими показниками (до близько 3% ВВП). При цьому використання Ізраїлем для макроекономічного регулювання таких інструментів монетарної політики як підвищення

ключової процентної ставки для нівелювання інфляційних чи валютних ризиків обмежене (Центральний банк залишає незмінною ключову ставку на рівні 4,75% річних), інфляційні ризики знижуються за рахунок скорочення сукупного споживчого попиту (зниження темпів реального ВВП знижує інфляційний тиск), а для нівелювання валютних ризиків застосовується продаж валютних резервів та вливання за рахунок зовнішньої допомоги партнерів.

Таким чином, основний висновок у аспекті економічної політики уряду полягає у тому, що найголовнішим пріоритетом підтримки в умовах воєнної економіки є не об'єкти монетарної сфери, інфляція чи валютний курс, а збереження робочих місць, підтримка реального сектору економіки через масштабні програми фінансування з бюджету компенсацій бізнесу за втрачені доходи [16].

Для виживання підприємства в умовах війни потрібно використовувати найефективніші способи антикризового управління. Важливим принципом антикризового управління, і особливо в умовах війни, виступає принцип терміновості реагування. Для пришвидшення прийняття рішень потрібно скорочувати рівні управління, а також децентралізуватися. Для збереження персоналу на підприємстві в умовах війни може впроваджуватися простій, що дає можливість не звільняти персонал при зменшенні фонду заробітної плати. Задля покращення морально-психологічного стану працівників потрібно застосовувати різноманітні програми психологічної підтримки.

Конкретні методи виживання підприємств, що використовуються на практиці, були проаналізовані нами на прикладі підприємств, які зареєстровані і діють у м. Чернігів, м. Харків і м. Запоріжжя за основним видом діяльності 62.02 Консультування з питань інформатизації.

Під час активних бойових дій на початку 2022 року, згідно з проведеними нами експертними опитуваннями, на цих підприємствах були запровадженні такі методи:

– продовження дистанційного формату роботи, запровадженого під час пандемії коронавірусу;

– надання допомоги співробітникам у пошуку житла та фінансової допомоги для його оренди за кордоном (в Польщі) або в інших безпечних регіонах України за вибором працівників. Засновниками цих підприємств є іноземні компанії США і Нідерландів. Вони добре розуміють цінність людського капіталу, особливо у високотехнологічних сферах діяльності, тому запропонували працівникам проживання за кордоном ще за кілька днів до повномасштабного вторгнення у зв'язку з повідомленнями в медіа від американської розвідки про можливий наступ росії;

– забезпечення працівників автономними джерелами енергії (акумуляторами);

– виплата повної заробітної плати навіть за той період, коли працівники не мали жодних можливостей працювати через постійні обстріли міста;

– виплата повної заробітної плати тим співробітникам, які були мобілізовані.

Багатьом підприємствам довелося побудувати або суттєво оновити укриття, придбати потужні й дорогі генератори на випадок обстрілів і відключень. Крім цього, задля збереження персоналу підприємства забезпечили й інші необхідні ресурси такі як вода, їжа, медикаменти та ін.

Розробляючи сучасні методи виживання підприємства та збереження людського капіталу, ми орієнтувалися на результати свого дослідження діяльності компаній, основний

вид діяльності яких пов'язаний з ІТ-сферою. Саме тому методи, що запропоновані далі, специфіковані для підприємств цієї сфери.

Задля забезпечення функціонування підприємств вказаної сфери діяльності та збереження людського капіталу під час війни нами (у співпраці з керівниками обстежених підприємств) розроблено такі пропозиції:

– організація процесу роботи співробітників у приміщенні (офісі) клієнтів підприємства, що знаходяться у безпеці, за певну знижку на послуги чи інші бонуси. У такому випадку буде надане безпечне місце роботи для цих працівників, а споживачі продукції, в свою чергу, матимуть можливість зекономити при отриманні певних послуг. До того ж цей метод сприятиме більш ефективній роботі над проектами, адже в такому випадку буде тіснішою співпраця між замовником і надавачем послуг;

– делегування певної частини завдань, яку не може виконати саме підприємство, іншим компаніям за окремими напрямами. Розрахунок в цьому випадку буде відбуватися за договором субпідряду. Цей підхід допоможе виконати замовлення в повному обсязі, зберегти прихильність клієнта, хоча ж і дещо зменшить дохід;

– залучення до виконання роботи фізичних осіб-підприємців, зокрема тих, хто надає свої послуги за окремими напрямами та може працювати дистанційно з інших, більш безпечних регіонів України та з-за кордону;

– тимчасове працевлаштування працівників з метою збереження колективу підприємства до інших аналогічних підприємств на основі укладення відповідних договорів з компаніями про отримання частки прибутку від реалізації її проектів та з працівниками, передбачивши гарантії повернення їх після відновлення роботи підприємства;

– направлення працівників на різноманітні програми стажування та у відрядження як в безпечні регіони України, так і за кордон, а також до інших компаній зі схожим видом діяльності, що сприятиме одночасному забезпеченню безпеки та вдосконаленню знань і навичок працівників, їх професійному зростанню, поглибленню партнерської співпраці з іншими підприємствами.

Варто зауважити, що запропоновані методи можуть також бути застосовані підприємствами інших сфер діяльності.

Висновки. Проаналізувавши поточну соціально-економічну ситуацію в Україні, можна з впевненістю стверджувати, що війна наносить надзвичайно серйозний удар по економіці країни. Діяльність підприємницького сектору надзвичайно ускладнюється через низку проблем, серед яких: знищення логістичних ланцюгів, руйнування виробничих потужностей та об'єктів інфраструктури, критична нестача кваліфікованих працівників з причин еміграції й мобілізації.

Загальними тенденціями у функціонуванні економіки, зокрема підприємницького сектору, які ми можемо зараз спостерігати, є зменшення загальної кількості суб'єктів господарювання, скорочення кількості працівників і обсягів реалізованої продукції. Крім того, мають місце прямі збитки, знищення нерухомого майна та капітальних активів суб'єктів бізнесу, що завдає критичної шкоди їх діяльності.

Саме тому надзвичайно актуальним стає питання пошуку найбільш ефективних методів управління підприємством задля його виживання, а також збереження людського капіталу, максимізації використання потенціалу співробітників задля забезпечення продуктивної діяльності компанії.

Узагальнюючи методи, які вже використовуються на практиці компаніями, варто відзначити їхню різноманітність: використовуються як методи, розроблені керівниками підприємств чи запозичені з досвіду інших країн, так і програми державної допомоги, як, наприклад, програми релокації.

Згідно з проведеними нами опитуваннями, було висвітлено методи, які застосовувалися та продовжують застосовуватися в ІТ компаніях, які на початку повномасштабного вторгнення дуже постраждали від агресії росії.

Окрім цього, розроблено інноваційні способи підтримання функціонування підприємств та мотивування співробітників в надзвичайно складних умовах війни, які можуть бути використані передусім ІТ компаніями, не виключаючи можливості вдалого застосування їх і підприємствами інших сфер діяльності.

Правильне їх застосування разом з іншими ідеями, які постійно шукають і знаходять підприємці, допоможе вижити підприємствам та зберегти їхній людський капітал в умовах війни, що не лише позитивно вплине на поточну економічну ситуацію в Україні, а й сприятиме її швидкому та успішному відновленню після Перемоги!

Література

1. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5.

2. Мельникова О.В. Проблеми функціонування суб'єктів підприємницького сектору в Україні в умовах війни. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва* : матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конфер. (м. Харків, 22 листопада 2022 р.). Харків : ХНАДУ, 2022. С. 122–124. URL: https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3b488562-2d8b-4d23-a9d8-6a497b796d6e/content (дата звернення: 05.02.2024).

3. Ковальчук Н.О., Калугарь А.В. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. №42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57 (дата звернення: 05.02.2024).

4. Захарова О.В. Релокація підприємств як інструмент відновлення економіки України. *Економіка підприємства: теорія і практика* : збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, КНЕУ, 12-13 жовтня 2022. Київ : КНЕУ, 2022. С. 134–136. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4260/1/22-5750__removed.pdf (дата звернення: 05.02.2024).

5. Шацька З.Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2022. №10. С. 100–105.

6. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24 (дата звернення: 05.02.2024).

7. Назарко С.О., Канцур І.Г., Познанська І.В. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. №41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32 (дата звернення: 05.02.2024).

8. Звіти про збитки інфраструктури. *Damaged In Ua* : вебсайт. URL: https://damaged.in.ua/damage-assessment (дата звернення: 05.02.2024).

9. Prohorovs A. Russia's war in Ukraine: Consequences for European countries' businesses and economies. *Journal of Risk and Financial Management*. 2022. 15(7), 295. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm15070295 (accessed 05 February 2024).

10. Bardt H., Grömling M., Schmitz E. Russlands Krieg in der Ukraine belastet deutsche Unternehmen IW-Kurzbericht No. 19/2022. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/251612/1/1796241954.pdf (abgerufen am 05 Februar 2024).

11. World Bank Group. Commodity Markets Outlook: The Impact of the War in Ukraine on Commodity Markets, April 2022. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/da0196b9-6f9c-5d28-b77c-31a936d5098f/content (accessed 05 February 2024).

12. Данилець О. Якби не було війни. *Журнал Forbes Ukraine* : вебсайт. 07.02.2024 р. URL: https://forbes.ua/war-in-ukraine/yakbi-ne-bulo-viyni-abo-yak-rf-vkrala-770-mlrd-ukrainskogo-vvp-07022024-18987 (дата звернення: 15.02.2024).

13. *Державна служба статистики України* : офіційний вебсайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 05.02.2024).

14. Про затвердження Методики визначення шкоди та обсягу збитків, завданих підприємствам, установам та організаціям усіх форм власності внаслідок знищення та пошкодження їх майна у зв'язку із збройною агресією Російської Федерації, а також упущеної вигоди від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності: Наказ Міністерства економіки України та Фонду державного майна України 18 жовтня 2022 року № 3904/1223. *Верховна Рада України* : офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text (дата звернення: 05.02.2024).

15. Бережна Т. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. *Міністерство економіки України* : офіційний вебсайт. 02.03.2023. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh (дата звернення: 05.02.2024).

16. Данилишин Б. Уроки Ізраїлю і чому варто повчитися Україні. *Економічна правда* : вебсайт. 07.11.2023 р. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/
11/7/706332/ (дата звернення: 05.02.2024).

References

1. Vatchenko B.S., Sharanov R.S. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of the enterprise in war conditions]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space,* no. 182, pp. 38–43. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5.

2. Melnykova O.V. (2022) Problemy funktsionuvannia subiektiv pidpryiemnytskoho sektoru v Ukraini v umovakh viiny [Problems of the functioning of the subjects of the business sector in Ukraine in the conditions of war]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpryiemnytstva:* materialy XVI Mizhnar. nauk.-prakt. konfer. (Kharkiv, November 22, 2022). Kharkiv: KNAHU. (in Ukrainian).

3. Kovalchuk N.O., Kaluhar A.V. (2022) Vyklyky dlia pidpryiemstv Ukrainy v umovakh viiny z rosiieiu [Challenges for Ukrainian enterprises in the conditions of war with Russia]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, issue no. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57 (accessed 05 February 2024).

4. Zakharova O.V. (2022) Relokatsiia pidpryiemstv yak instrument vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Relocation of enterprises as a tool for economic recovery of Ukraine]. *Ekonomika pidpryiemstva: teoriia i praktyka*: zbirnyk materialiv IKh Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, KNEU, October 12-13, 2022). Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).

5. Shatska Z.Ya. (2022) Aktualni pidkhody do upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Current approaches to enterprise personnel management under martial law]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, issue no. 10, pp. 100–105.

6. Cherep O., Kaliuzhna Yu., Mykhailichenko L. (2023) Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management in the conditions of martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, issue no. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24 (accessed 05 February 2024).

7. Nazarko S.O., Kantsur I.H., Poznanska I.V. (2022) Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh viiny [Management of human capital in conditions of war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, issue no. 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32 (accessed 05 February 2024).

8. Zvity pro zbytky infrastruktury [Infrastructure damage reports]. *Damaged In Ua* : website. Available at: https://damaged.in.ua/damage-assessment (accessed 05 February 2024).

9. Prohorovs A. (2022) Russia's war in Ukraine: Consequences for European countries' businesses and economies. *Journal of Risk and Financial Management*. 15(7), 295. DOI: https://doi.org/10.3390/jrfm15070295 (accessed 05 February 2024).

10. Bardt H., Grömling M., Schmitz E. (2022) Russlands Krieg in der Ukraine belastet deutsche Unternehmen IW-Kurzbericht No. 19/2022 [Russia's war in Ukraine is putting a strain on German companies IW short report No. 19/2022]. Available at: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/251612/1/1796241954.pdf (accessed 05 February 2024). (in German).

11. World Bank Group (2022) Commodity Markets Outlook: The Impact of the War in Ukraine on Commodity Markets, April 2022. Available at: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/da0196b9-6f9c-5d28-b77c-31a936d5098f/content (accessed 05 February 2024).

12. Danylets O (2024). Yakby ne bulo viiny [If there was no war]. *Forbes Ukraine magazine*: website. Available at: URL: https://forbes.ua/war-in-ukraine/yakbi-ne-bulo-viyni-abo-yak-rf-vkrala-770-mlrd-ukrainskogo-vvp-07022024-18987 (accessed 15 February 2024).

13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy : ofitsiinyi vebsait [*State Statistics Service of Ukraine*: official website]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/ (accessed 05 February 2024).

14. Pro zatverdzhennia Metodyky vyznachennia shkody ta obsiahu zbytkiv, zavdanykh pidpryiemstvam, ustanovam ta orhanizatsiiam usikh form vlasnosti vnaslidok znyshchennia ta poshkodzhennia yikh maina u zviazku iz zbroinoiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii, a takozh upushchenoi vyhody vid nemozhlyvosti chy pereshkod u provadzhenni hospodarskoi diialnosti: Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy ta Fondu derzhavnoho maina Ukrainy 18 zhovtnia 2022 roku # 3904/1223 [On the approval of the Methodology for determining the damage and the amount of damage caused to enterprises, institutions and organizations of all forms of ownership as a result of the destruction and damage of their property in connection with the armed aggression of the Russian Federation, as well as the lost profit from the impossibility or obstacles in the conduct of economic activity: Order of the Ministry of Economy of Ukraine and the State Property Fund of Ukraine on October 18, 2022 No.3904/1223]. *The Verkhovna Rada of Ukraine*: the official web portal of the Parliament of Ukraine. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1522-22#Text (accessed 05 February 2024).

15. Berezhna T (2023). Za rik viiny v bilsh bezpechni rehiony relokovano 800 pidpryiemstv [During the year of the war, 800 enterprises were relocated to safer regions]. *Ministry of Economy of Ukraine*: official website. Available at: https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=ZaRikViiniVBilsh (accessed 05 February 2024).

16. Danylyshyn B (2023) Uroky Izrailiu i chomu varto povchytysia Ukraini [Lessons from Israel and why Ukraine should learn]. *Economic truth*: website. Available at: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/7/706332/ (accessed 05 February 2024).

Olena Grishnova,
Doctor of Sciences (Economics), Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
grishnova@knu.ua
Lesia Chubuk,
Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
lesiachubuk@knu.ua
Kateryna Stasiuk
Student (Business Economics),
Taras Shevchenko National University of Kyiv
katerynastasyuk@knu.ua

SURVIVAL OF WAR-AFFECTED ENTERPRISES AND HUMAN CAPITAL SUPPORT: ADAPTATION MEASURES

The purpose of the article is to assess the negative effects of the war on the economic activity of enterprises, generalize the best experience of adaptation measures and methods of survival of enterprises in wartime, ways of preserving human capital. On this basis, the formation of proposals for innovative organizational measures for

enterprises of the IT sector and other areas of the economy in order to ensure the functioning of enterprises and personnel support.

In the course of the study the basic methods of economic analysis (systematization, generalization, comparative analysis) is used to highlight the distinctive features of the traditional economic crisis and the wartime crisis, revealed foreign experience regarding priority programs and tools for supporting the war economy. Statistical analysis and analysis of the regulatory and legal framework are applied in the study of the influence of the state of war on the activities of domestic enterprises, critical analysis of the methodological and organizational basis of the methodology for assessing losses caused by damage to the property of enterprises. In order to aggregate the experience of adaptation measures and staff support of domestic enterprises, an author's expert survey is conducted, and the data summarization method also used.

The article highlights the results of the study of the problems of the functioning of enterprises during the war and the adaptation measures they resort to in order to preserve human capital. A comparative analysis of the traditional crisis and the crisis caused by war are carried out according to various characteristics – causes of occurrence, duration, scale, possibility of localization of negative consequences, availability of infrastructure, workforce and client base – with a special emphasis on their impact on human capital. The typical difficulties faced by enterprises are revealed, and the destructive effects of the war on the functioning of enterprises are assessed. There are summarized critical comments regarding the method of determining damage and the amount of damage based on the assessment of property destroyed during hostilities, and given conceptual proposals for its improvement.

Based on the analysis of foreign and domestic experience of supporting economic activity in war conditions, relocation programs, the activities of enterprises and their personnel, there is proposed a systematized list of measures to prevent the negative impact of war on the activities of enterprises and the preservation of human capital.

Keywords: *wartime crisis, human capital, assessment of the value of lost property and damage, adaptation measures, measures to support human capital, relocation.*

28.02.2024