

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Науково-навчальний інститут бізнесу, економіки та менеджменту
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво та торгівля

(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: «Особливості управління бізнесом в умовах війни»

Здобувача(ки) групи ЕН-01/1пе Гура Аміна Максимівна

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ (підпис)

Аміна Гура
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник к.е.н., доцент Олександра Кубатко
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Суми – 2024

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування
_____ Олександра КАРІНЦЕВА
«___» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи
для здобуття освітнього ступеня «бакалавр»**

Студента(ки) групи ЕН-01/1пе, 4 курсу ННІ БіЕМ
(найменування інституту)

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітня програма: 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Гури Аміни Максимівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Особливості управління бізнесом в умовах війни»

Затверджена наказом по СумДУ № _____ від «___» _____ 20__ р.
Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до «___» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: _____

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): _____

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):

Дата видачі завдання: « _____ » _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент Олександра Кубатко
(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «__» _____ 20__ р. _____
підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання є складовою кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня та розміщується після її титульного аркушу.
2. Після складання завдання, студент має ознайомитися із:
 - календарним графіком підготовки кваліфікаційної роботи із зазначеними строками виконання окремих етапів;
 - порядком перевірки кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату;
 - критеріями оцінювання та вимогами до кваліфікаційної роботи.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота містить 44 сторінки основного тексту, 3 розділи, 19 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел із 55 найменувань.

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною і обґрунтованою, оскільки присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів підприємницької діяльності в умовах війни. В умовах економічної нестабільності та кризи, спричинених війною, підприємства стикаються з унікальними викликами, які вимагають розробки ефективних стратегій управління та адаптації до нових умов. Дослідження цієї теми дозволяє глибше зрозуміти механізми забезпечення стійкості бізнесу, методи подолання кризових ситуацій та роль підприємницької діяльності в економічному відновленні країни.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів підприємницької діяльності, а також особливостей та ефективних методів управління бізнесом в умовах війни.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність українських компаній в умовах економічної нестабільності та кризи. **Предметом дослідження** є теоретичні основи підприємницької діяльності, управлінські аспекти бізнесу, особливості та проблеми управління бізнесом в умовах війни, а також розробка управлінських заходів для подолання цих проблем. Методи, що використовувалися у дослідженні – аналіз наукової літератури та публікацій, систематизація та узагальнення теоретичних підходів до підприємницької діяльності, порівняльний аналіз управлінських стратегій, кейс-стаді, а також методи експертного оцінювання для виявлення проблем та розробки рекомендацій щодо ефективного управління бізнесом в умовах війни.

У *першому розділі* «Теоретичні основи підприємницької діяльності» розглянуто поняття та сутність підприємницької діяльності, висвітлено роль підприємницької діяльності в економіці та проаналізовано фактори успіху та ризику підприємницької діяльності.

У другому розділі «Управлінські аспекти бізнесу в умовах війни» досліджено управління бізнесом, а саме: особливості організації та ефективне функціонування, проаналізовано особливості управління в умовах війни.

У третьому розділі «Управління бізнесом в умовах війни: проблеми та шляхи їх подолання» подано аналіз проблем ефективного управління бізнесом в умовах війни, розроблено управлінські заходи задля подолання бар'єрів функціонування бізнесу.

Ключові слова: підприємницька діяльність, сутність підприємництва, економічна роль, фактори успіху, ризики бізнесу, управління бізнесом, організація бізнесу, ефективне функціонування, війна адаптація бізнесу, криза, стійкість бізнесу, управлінські заходи, подолання бар'єрів, бізнес-стратегії.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	10
1.1 Поняття та сутність підприємницької діяльності.....	10
1.2 Роль підприємницької діяльності в економіці.....	15
1.3 Фактори успіху та ризики підприємницької діяльності.....	17
2. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	22
2.1 Управління бізнесом: особливості організації та ефективне функціонування.....	22
2.2 Особливості управління бізнесом в умовах війни.....	29
3. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ.....	37
3.1 Аналіз проблем ефективного управління бізнесом в умовах війни...	37
3.2 Розробка управлінських заходів задля подолання бар'єрів функціонування бізнесу.....	42
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Підприємницька діяльність є однією з основних рушійних сил сучасної економіки, що сприяє розвитку ринкових відносин, створенню робочих місць та стимулюванню інновацій [56, 63, 65, 66, 67, 73, 74, 78, 84, 93]. Вона охоплює широкий спектр видів діяльності, від малого та середнього бізнесу до великих корпорацій, і відіграє вирішальну роль у забезпеченні економічного зростання та соціальної стабільності [58, 64, 68, 75, 76, 96]. У теоретичних основах підприємницької діяльності важливо розуміти її сутність, значення для економіки, а також фактори успіху та ризику, які супроводжують цей процес.

Роль підприємницької діяльності в економіці не можна переоцінити. Підприємці сприяють створенню нових робочих місць, підвищують рівень життя населення та забезпечують розвиток технологій та інновацій. Вони є основними агентами змін, що сприяють динамічному розвитку економіки та адаптації до нових викликів. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації підприємницька діяльність стає ще більш значущою, оскільки вона стимулює конкурентоспроможність та економічну ефективність [60, 69, 71, 72, 77, 82, 83, 88, 89,].

Управлінські аспекти бізнесу в умовах війни включають необхідність швидкої реакції на зовнішні зміни, адаптацію бізнес-процесів, впровадження кризового менеджменту та розвиток гнучких стратегій. Загалом, управління бізнесом в умовах війни потребує особливих підходів та стратегій, орієнтованих на забезпечення стабільності та безперервності діяльності підприємств [61, 70, 79].

Вибір теми «Особливості управління бізнесом в умовах війни» є актуальним і обґрунтованим з кількох причин: значущість економічної стабільності в кризових умовах, вплив на бізнес-спільноту, соціальна відповідальність бізнесу, необхідність адаптації до нових умов, підтримка державної політики, а також актуальність для наукової спільноти.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів підприємницької діяльності, а також особливостей та ефективних методів управління бізнесом в умовах війни. Головні завдання дослідження відповідно до предмета та об'єкта дослідження включають:

1. Здійснення теоретичного аналізу підприємницької діяльності, а саме: дослідження загального уявлення про підприємницьку діяльність, її ролі в економіці, факторів успіху та ризиків.

2. Розгляд управлінських аспектів бізнесу в умовах війни, а саме: дослідження управління бізнесом (особливостей організації та ефективного функціонування), особливостей управління бізнесом під час війни.

3. Розробка управлінських заходів задля подолання бар'єрів функціонування бізнесу, яка включає аналіз проблем ефективного управління бізнесом в умовах війни.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність українських компаній в умовах економічної нестабільності та кризи.

Предметом дослідження є теоретичні основи підприємницької діяльності, управлінські аспекти бізнесу, особливості та проблеми управління бізнесом в умовах війни, а також розробка управлінських заходів для подолання цих проблем.

У дослідженні використовувалися наступні методи дослідження: аналіз наукової літератури та публікацій, систематизація та узагальнення теоретичних підходів до підприємницької діяльності, порівняльний аналіз управлінських стратегій, кейс-стаді, а також методи експертного оцінювання для виявлення проблем та розробки рекомендацій щодо ефективного управління бізнесом в умовах війни.

Отримані результати можуть бути використані як основа для подальших наукових досліджень у сфері кризового менеджменту, адаптації бізнес-моделей, корпоративної соціальної відповідальності, економічної безпеки, впровадження інновацій та технологій, розробки державної політики підтримки бізнесу, психологічних аспектів управління та глобальних бізнес-стратегій.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у дослідженні проблем ефективного управління бізнесом в умовах війни та розробці управлінських заходів задля подолання бар'єрів функціонування бізнесу, серед яких: стеження за змінами в законодавстві, диверсифікація ринків, оптимізація виробничих процесів, психологічна підтримка, збереження та мотивація персоналу, відновлення інфраструктури, впровадження технологічних інновацій, аналіз та відстеження змін в законодавстві, підвищення стандартів безпеки та якості, інновації та технологічний розвиток тощо.

Текстова частина (без бібліографії) викладена на 44 сторінках друкованого тексту і включає 19 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел містить 55 найменувань.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Поняття та сутність підприємницької діяльності

Підприємницька діяльність є ключовим елементом економічного розвитку суспільства, що відіграє важливу роль у формуванні та функціонуванні ринкової системи. Поняття підприємницької діяльності охоплює широкий спектр діяльностей, спрямованих на створення, управління та розвиток підприємств з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів.

У сутності підприємницька діяльність полягає в організації та реалізації підприємницьких ідей, використанні ресурсів для виробництва товарів чи послуг, а також в управлінні ризиками та прийнятті рішень для досягнення поставлених цілей.

Для розуміння сутності підприємницької діяльності було досліджено різні визначення даного поняття авторами, які вказують на ключові характеристики та аспекти цього явища. Відомі науковці та фахівці пропонують свої унікальні підходи до тлумачення підприємництва, враховуючи його значення для суспільства, економіки та індивідуальних підприємців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «підприємницька діяльність»
(розроблено автором)

Автор	Визначення поняття «підприємницька діяльність»
В. Селіванов [1]	Не будь-яка корисна для суспільства діяльність по виробництву продукції, наданню послуг, а лише та, що характеризується такими основними ознаками: економічною самостійністю та автономною волею її суб'єктів; ініціативністю; творчим новаторським характером; систематичністю; здійснюється на власний ризик і під власну повну майнову відповідальність; здійснюється з метою одержання прибутку; є правомірною.
С. Дзюбик та О. Ривак [2]	Самостійна, ініціативна, постійна діяльність у сфері виробництва, надання послуг і товарів, що здійснюється на власний страх та ризик з метою отримання прибутку.

3. Варналій [3]	Особливий тип господарювання, де головним суб'єктом є підприємець, який раціонально поєднує (комбінує) фактори виробництва на інноваційній основі і власній відповідальності, організує і керує виробництвом з метою одержання підприємницького доходу.
Р. Хізрич і М. Петерс [4]	Процес створення чогось нового, що має цінність. Цей процес поглинає час і сили, передбачає прийняття він фінансової, моральної та соціальної відповідальності та приносить грошовий прибуток і особисте задоволення досягнутим.
В. Бобров [5]	Діяльність, спрямована на максимізацію прибутку, зміст якої полягає в задоволенні його шляхом продажу продуктів і послуг як товару.

Згідно з чинним законодавством, підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності у порядку, встановленому законодавством [6].

Об'єкт підприємництва – сукупність певних видів економічної діяльності, в межах якої шляхом комбінації ресурсів підприємець домагається максимізації доходу. Тобто це товар, продукт, послуга, виконана робота, все те, що може задовольнити потреби і пропонується на ринку для придбання, використання та споживання.

Суб'єктами підприємницької діяльності є: фізичні особи (громадяни, права яких не обмежені законом, а також громадяни іноземних держав, працівники, котрі здійснюють трудову діяльність за наймом на контрактній б або іншій засадах), юридичні особи, що володіють різними формами власності:

- колективи підприємців та підприємницькі асоціації;
- державні структури у тих випадках, коли вони виступають безпосередніми учасниками операцій (надання урядових замовлень підприємцям).

Залежно від юридичного статусу підприємницька діяльність може здійснюватись:

- зі створенням юридичної особи;
- без створення юридичної особи [7].

Підприємницька діяльність ґрунтується на таких основних принципах:

1. Економічна свобода, що передбачає вільний вибір діяльності, залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян; самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів виготовленої продукції. Вона включає наступні елементи:

- встановлення цін у відповідності до законів ринку та економічної доцільності;

- вільний найм працівників, залучення і використання матеріальнотехнічних, фінансових та природних ресурсів, використання яких не заборонено або не обмежено законодавством;

- вільне використання прибутку, що залишається після сплати податків та штрафів;

- самостійне здійснення підприємцем (юридичною особою) зовнішньоекономічної діяльності з використанням належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

2. Економічна зацікавленість. Головною рушійною силою підприємницької діяльності є інтерес. Підприємець працює заради збільшення власних доходів і його активність тим вища, чим більший обсяг очікуваної вигоди.

3. Економічна відповідальність. Даний принцип передбачає те, що суб'єкти підприємництва в разі невдачі відшкодовують всі збитки особам, з якими вони мають ділові стосунки, і несуть майнову та іншу визначену законом відповідальність.

4. Принцип еквівалентності обміну. Поняття економічності адекватне поняттю еквівалентності. Підприємництво може розвиватись лише в умовах

еквівалентності обміну. Тобто, коли результат виробництва та прибутки, які він приносить, виправдовують витрати на його продукування.

5. Принцип порівняльних переваг, що полягає в можливості альтернативного використання ресурсів для отримання різних розмірів прибутку. Мета підприємця – визначити таку комбінацію доступних ресурсів, яка принесе йому найбільший прибуток.

6. Ризикованість. Підприємницька діяльність є ризикованою за своєю суттю. Підприємницький ризик – це можливість втрати ресурсів чи неотримання доходів, що не можуть бути покриті за рахунок наявних на певний момент коштів. В той же час ризик може бути для підприємця джерелом прибутку. До проблеми ризику слід підходити з двох позицій: оцінки ризику та управління ризиками.

7. Конкуренція. Економічна діяльність здійснюється при наявності певних, відповідних її сенсу відносин, сутність яких відображає конкуренція. В сучасному розумінні її трактують як суперництво, боротьбу за досягнення результатів. Конкуренція виступає як особливий тип взаємовідносин між ринковими агентами, що характеризується постійним прискоренням процесу оновлення в усіх сферах відтворювального процесу, прагненням першим досягти успіху [8].

Функції підприємницької діяльності полягають в наступному:

- *ресурсна* – мобілізація внутрішніх та зовнішніх ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, природних тощо) для ефективного функціонування;
- *інноваційна (творча)* – сприяння процесу генерування та комерціалізації нових ідей, здійснення дослідно-конструкторських розробок, створення нових товарів, надання нових робіт тощо;
- *організаційна* – пов'язана з матеріально-технічним забезпеченням виробництва, налагодженням технологічного процесу, організацією комерційної діяльності, сервісу, а також впровадженням нових форм та

методів організації виробництва, нових форм заробітної плати та їх оптимальна інтеграція з традиційними формами;

- *стимулююча* – дозволяє створити механізм підвищення ефективності та корисності праці, застосовувати дійові методи стимулювання збуту товарів на основі виявлення споживчих потреб;

- *господарська* – найбільш ефективне використання трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів;

- *управлінська* – пов'язана з механізмом управління персоналом та підприємством в цілому;

- *соціальна* – виготовлення товарів та послуг, які необхідні суспільству;

- *особистісна* – самореалізація підприємця як особистості через досягнення власної мети, отримання задоволення від своєї роботи;

- *захисна* – передбачає систему захисту прав та інтересів підприємців, створення сприятливих умов функціонування бізнесу, усунення існуючих проблем на макрорівні. Це здійснюється на основі співробітництва підприємців та їх об'єднань з державними органами влади та управління, міжнародними організаціями, фондами, проектами для забезпечення сталого розвитку підприємництва;

- *інші функції* – ведення обліку, маркетингові дослідження, наукові дослідження тощо [9].

Формування та розвиток підприємництва може відбуватися за наявності відповідних умов:

- економічних: роздержавлення і приватизація власності, демонополізація господарської діяльності, створення і функціонування на цій основі багатосуб'єктних (приватних, колективних, кооперативних) власників, утвердження свободи підприємницької діяльності;

- політичних: створення сприятливого підприємницького клімату завдяки стабільності та демократизації суспільного життя, відповідній податковій, кредитній, митній та іншій політиці, наданню гарантій

збереження й недоторканності приватної власності, зокрема інтелектуальної;

- юридичних: створення нормативної бази підприємництва та його правової захищеності;
- психологічних: створення сприятливого психологічного клімату в суспільстві, подолання негативного ставлення населення до підприємництва [10].

Отже, підприємництво – це господарська діяльність з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку. Подібний зміст має поняття «бізнес» – справа, заняття, економічна діяльність, спрямована на отримання прибутку. В Україні поняття «бізнес» і «підприємництво» сприймаються як слова-синоніми. Проте поняття «бізнес» ширше за змістом, оскільки до бізнесу належить здійснення будь-яких одноразових комерційних угод в будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу. Суб'єкта в бізнесі називають бізнесменом або комерсантом [11].

1.2 Роль підприємницької діяльності в економіці

Підприємництво, як ключовий компонент економіки, має значний вплив на її функціонування та розвиток. Проаналізувавши наукові праці [12, 13, 14, 15, 16, 17], було визначено, що підприємницька діяльність має економічний та соціальний вплив, а також є драйвером економічного розвитку.

Один з найважливіших аспектів ролі підприємництва в економіці – його внесок у загальний валовий внутрішній продукт (ВВП). Підприємства створюють продукти та послуги, які споживачі купують, що в свою чергу приносить доходи, які обертаються в економіці. Це забезпечує ріст ВВП і сприяє економічному зростанню.

Крім того, підприємства є важливим джерелом створення робочих місць. Зазвичай вони надають можливості для зайнятості місцевого населення, забезпечуючи людей не лише доходом, а й соціальним статусом і самооцінкою.

Створення робочих місць також сприяє зменшенню безробіття та соціальній стабільності.

Підприємництво є також важливим джерелом інновацій. Підприємці постійно шукають нові способи покращення продуктів та процесів, що призводить до вдосконалення технологій та підвищення продуктивності. Інновації відіграють критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності економіки на міжнародному рівні та сприяють її довгостроковому розвитку.

Підприємництво також має значний соціальний вплив на суспільство. Створення робочих місць допомагає не лише забезпечити дохід для працівників, а й підвищити рівень життя. Відповідні доходи дозволяють людям отримувати доступ до освіти, охорони здоров'я та інших соціальних послуг, що підвищує їхню якість життя.

Підприємства також активно взаємодіють з місцевими громадами, надаючи підтримку в різних сферах, таких як освіта, культура, спорт тощо. Це сприяє розвитку громад та підвищує їх соціальну капіталізацію.

Крім того, підприємництво може відігравати важливу роль у вирішенні соціальних проблем. Наприклад, соціально відповідальні підприємства можуть вести програми корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на покращення умов праці, захист довкілля та підтримку вразливих груп населення.

Окрім свого прямого впливу на економіку та суспільство, підприємництво відіграє важливу роль як драйвер економічного розвитку. Підприємництво стимулює конкуренцію, що сприяє підвищенню якості продуктів та послуг, а також інноваціям. Конкуренція змушує підприємства постійно покращувати свої продукцію та послуги, знижувати ціни або пропонувати нові рішення, що врешті-решт забезпечує споживачам більший вибір і підвищує їхнє задоволення.

Підприємництво також сприяє підвищенню продуктивності. Шляхом впровадження новітніх технологій та ефективних методів управління, підприємства можуть збільшити виробничі потужності та оптимізувати свою

діяльність. Це в свою чергу стимулює економічне зростання, оскільки забезпечує більшу виробничу потужність за ті ж ресурси.

Нарешті, підприємництво сприяє розширенню ринків та підвищенню міжнародної торгівлі. Підприємства, що успішно розвиваються на внутрішньому ринку, можуть розширювати свою діяльність на зовнішні ринки, експортуючи свою продукцію та послуги. Це сприяє збільшенню обсягів торгівлі між країнами, створюючи нові можливості для розвитку та співпраці.

Отже, підприємництво відіграє ключову роль у економіці, впливаючи як на її економічний, так і соціальний розвиток. Забезпечуючи створення робочих місць, інновації та підтримку громад, підприємства сприяють підвищенню рівня життя та соціальній стабільності. Крім того, підприємництво є важливим драйвером економічного зростання, стимулюючи конкуренцію, підвищення продуктивності та розширення ринків. Тому важливо сприяти розвитку підприємництва шляхом створення сприятливого бізнес-середовища та підтримки підприємницької ініціативи.

1.3 Фактори успіху та ризики підприємницької діяльності

Підприємництво є складним і водночас захоплюючим шляхом для багатьох людей. Той, хто обирає цей шлях, ризикує, але також може отримати величезні успіхи. Успішність підприємницької діяльності залежить від багатьох факторів, включаючи підприємницькі якості, ефективне управління, інновації та адаптивність до змін [12, 18, 19].

Мочерний С. В., Устенко О. А., Чеботар С. І. стверджують, що успіх – це не лише максимальні прибутки, а й соціальна відповідальність, а важливішою складовою успіху підприємницької діяльності є психологія, етика і культура підприємництва [20].

Покропивний С. Ф. та Колот В. М. [21] вважають, що успіх, зокрема підприємницький успіх, оцінюється здійсненням власної ідеї, бажанням самоствердження, намаганням змінити хід події. Основою успіху є не лише

досягнення, а й почуття великої відповідальності і того, що морально-етичні аспекти успіху повинні переважати над фінансовими.

Гузела О. І. [22] підкреслює, що підприємницький успіх – це результативність підприємництва, що забезпечує реалізацію підприємницької ідеї та визнання, схвалення її суспільством.

Відомий аналітик факторів успіху іспанський вчений Мундст Йерн Х. [23] визнає, що найперше розуміння підприємницького успіху – це досягнення високих доходів. Однак це розуміння змінюється разом із зміною життєвого циклу господарюючої структури: на стадії створення – це виживання; далі – досягнення певних цілей росту; далі – оптимальне оновлення діяльності і підприємства та стримування спаду.

Американські економісти Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [24] взагалі вбачали в менеджменті вміння досягати цілі, використовуючи працю, мотиви, інтелект, а в успіху – досягнення поставленої цілі.

Таким чином, підприємницький успіх – це досягнення позитивних як економічних, так і соціальних результатів господарювання [25].

Фактори успіху підприємницької діяльності розглянуто нижче [12, 18, 19]:

1. *Підприємницькі якості*: Успішні підприємники зазвичай володіють певними якостями, такими як відвага, відданість, творчість, стійкість та вміння приймати рішення. Вони готові ризикувати та відкриватися до нових можливостей.

2. *Інновації*: Здатність до інновацій і пошуку нових рішень дозволяє підприємцям створювати конкурентні переваги і привертати увагу клієнтів. Інновації можуть виявитися новими продуктами, послугами або процесами, які забезпечують підприємству перевагу на ринку.

3. *Ефективне управління*: Грамотне управління ресурсами, фінансами та персоналом є ключовим для успішної підприємницької діяльності. Це включає в себе планування, контроль витрат, встановлення ефективних процесів та комунікацію зі співробітниками.

4. *Ринкова спрямованість*: Розуміння потреб ринку та здатність адаптуватися до них дозволяє підприємствам залучати клієнтів та забезпечувати їхню вірність. Успішні підприємці постійно аналізують ринок та змінюють свої стратегії відповідно до потреб споживачів.

5. *Фінансова стійкість*: Наявність достатніх фінансових ресурсів і правильне фінансове планування дозволяють підприємству витримувати випробування і забезпечувати його стабільність навіть у складних економічних умовах.

У сучасних умовах трансформаційні процеси сучасного періоду вносять у підприємницьку діяльність елементи невизначеності, що зумовлює появу невпевненості в отриманні очікуваного кінцевого результату і отже, зумовлює виникнення ризику, впливаючи на ефективність, але самою важливою причиною є відмінність методологічних підходів до дослідження ризиків і вивчення структури трансформованого об'єкта.

Підприємницький ризик є невід'ємною частиною економічної діяльності будь-якого підприємства. У даний час обов'язковим і одним із головних критеріїв нормального і стабільного функціонування економічного суб'єкта є своєчасна оцінка ризиків підприємницької діяльності з метою подальшого попередження негативних наслідків. Саме тому поняття підприємницького ризику набуває важливого значення.

Під підприємницьким ризиком необхідно розуміти економічну категорію, що кількісно і якісно виражається в невизначеності результату наміченої підприємницької діяльності, що відображає ступінь успіху або невдачі діяльності підприємця (фірми) в порівнянні із заздалегідь запланованими результатами [26].

Ризики підприємницької діяльності подано нижче [26, 27, 28, 29, 30]:

1. *Фінансові ризики*: Недостатність фінансових ресурсів, неправильне фінансове планування або неспроможність залучити достатньо капіталу можуть призвести до фінансових проблем і навіть банкрутства підприємства.

2. *Ризики конкуренції*: На ринку завжди існує конкуренція, яка може знижувати прибутковість підприємства. Здатність конкурувати з іншими компаніями і втримувати свої позиції може бути визначальною для успіху.

3. *Технологічні ризики*: Швидкий технологічний прогрес може зробити застарілою продукцію чи послуги підприємства. Недостатність інвестицій у нові технології може призвести до втрати конкурентоспроможності.

4. *Політичні та правові ризики*: Зміни в законодавстві або політичній ситуації можуть мати великий вплив на діяльність підприємства. Наприклад, зміни в податковому законодавстві або тарифах на енергію можуть значно збільшити витрати підприємства або змінити його конкурентну позицію [56, 57, 80, 81, 87, 90, 91, 95, 97].

5. *Економічні ризики*: Світові економічні кризи, коливання валютних курсів або зміни в міжнародних торговельних угодах можуть вплинути на підприємство і його ринки збуту.

6. *Ризики управління*: Недостатність кваліфікованого персоналу або недооцінка обсягів робіт можуть призвести до проблем в управлінні, включаючи втрату контролю над проектами або втрату довіри клієнтів.

7. *Ризики здоров'я та безпеки*: Певні види бізнесу, такі як виробництво або транспорт, пов'язані з ризиком для здоров'я та безпеки працівників. Недбале ставлення до цих питань може призвести до травм або навіть загибелі працівників, а також до судових справ та великих втрат для підприємства.

Хоча ризиків підприємницької діяльності неможливо повністю уникнути, існують стратегії, які можуть допомогти їх мінімізувати:

1. *Ретельне планування*: Грамотне планування, включаючи аналіз ринку, оцінку ризиків і розробку стратегій, дозволяє підприємству адекватно відповідати на зміни та уникати непередбачених проблем.

2. *Диверсифікація*: Різноманітність продуктів або ринків може допомогти розподілити ризики та зменшити залежність від певних факторів.

3. *Страховання*: Поліси страхування можуть захистити підприємство від фінансових втрат у разі непередбачених подій, таких як природні катастрофи або судові позови.

4. *Професійна підготовка*: Навчання та підвищення кваліфікації персоналу може допомогти управляти ризиками та попередити проблеми.

5. *Співпраця та консультації*: Взаємодія з експертами та консультантами з різних галузей може допомогти підприємству приймати обґрунтовані рішення та уникати непередбачених проблем.

6. *Регулярне оновлення стратегій*: Підприємство повинно постійно оновлювати свої стратегії та пристосовуватися до змін в економічному, політичному та технологічному середовищі.

Загальноприйнята думка серед підприємців і експертів полягає в тому, що успішна підприємницька діяльність вимагає від суб'єкта бізнесу збалансованого підходу до управління ризиками та усвідомлення можливих небезпек. Тільки таким чином можна досягти стійкого успіху та зберегти конкурентну перевагу в сучасному бізнес-середовищі.

2. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Управління бізнесом: особливості організації та ефективне функціонування

Управління бізнесом охоплює різноманітні аспекти, включаючи планування, організацію, керівництво та контроль над ресурсами для досягнення організаційних цілей. Цей підрозділ зосереджений на особливостях організації бізнесу та ефективному функціонуванні через аналіз організаційної структури, стратегій управління, мотиваційних теорій, оцінки ефективності тощо [31, 32, 33, 34].

Організаційна структура є основою для ефективного управління (рис. 2.1, табл. 2.1), оскільки вона визначає, як розподіляються обов'язки та як здійснюється комунікація між різними підрозділами організації.

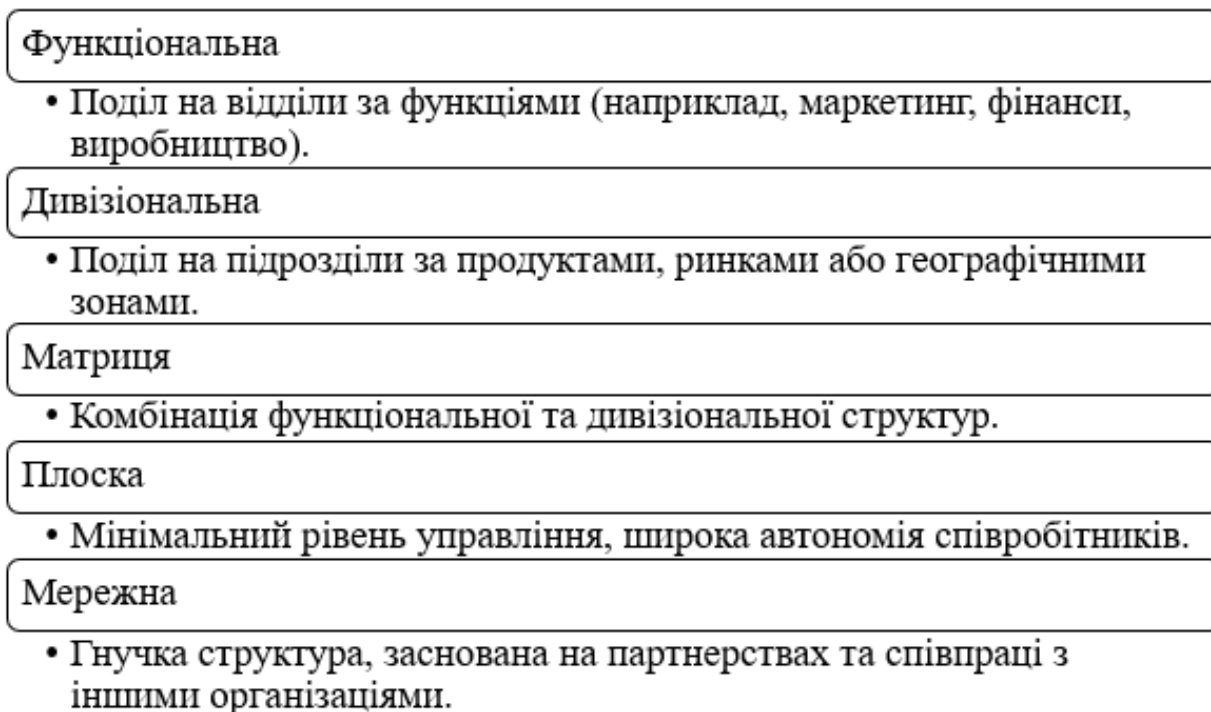


Рисунок 2.1 – Сутність основних типів організаційних структур (розроблено автором на основі [36])

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки основних типів організаційних структур (розроблено автором на основі [36])

Тип структури	Переваги	Недоліки
Функціональна	Висока спеціалізація, ефективне використання ресурсів	Складність координації між відділами, можлива вузькість спеціалізації
Дивізійна	Гнучкість, швидка реакція на зміни ринку	Дублювання функцій, висока вартість
Матриця	Гнучкість, ефективне використання ресурсів	Складність управління, можливість конфліктів
Плоска	Швидке прийняття рішень, підвищення мотивації	Високий ризик перевантаження керівників, неефективність в великих компаніях
Мережна	Гнучкість, інноваційність	Високий ризик залежності від зовнішніх партнерів

Стратегії управління визначають напрямок розвитку організації та методи досягнення конкурентних переваг (рис. 2.2, табл. 2.2). Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи ринкову ситуацію, ресурси та цілі організації.

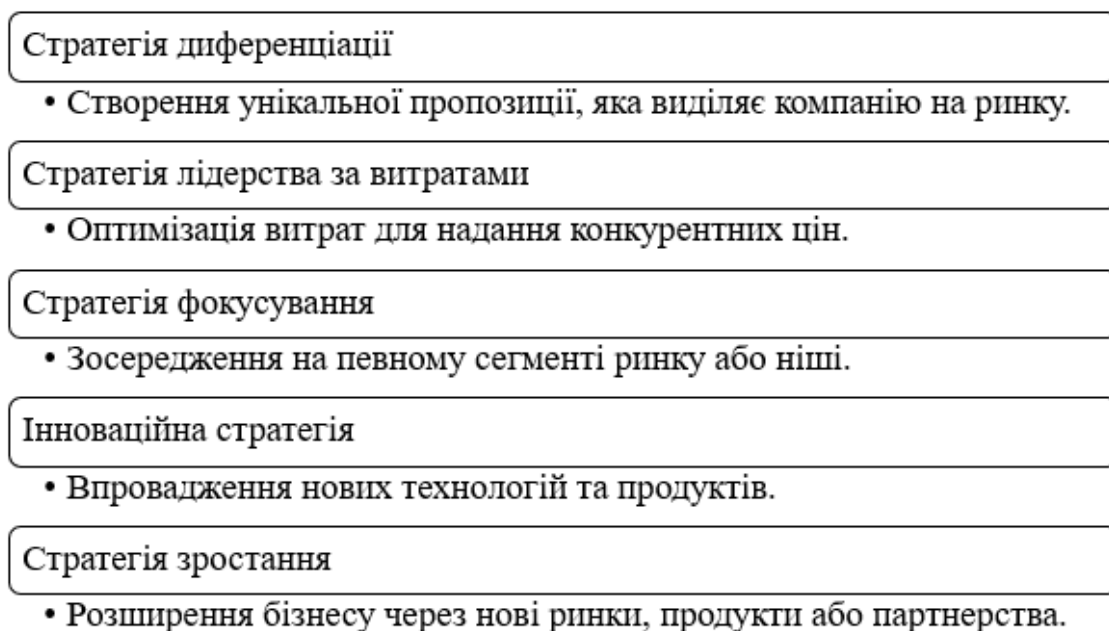


Рисунок 2.2 – Сутність основних стратегій управління бізнесом (розроблено автором на основі [37])

Таблиця 2.2 – Переваги та недоліки основних стратегій управління бізнесом (розроблено автором на основі [37])

Стратегія	Переваги	Недоліки
Стратегія диференціації	Висока маржинальність, лояльність клієнтів	Високі витрати на розробку та підтримку унікальних характеристик
Стратегія лідерства за витратами	Збільшення ринкової частки, залучення цінних чутливих клієнтів	Можливість зниження якості, ризик цінних війн
Стратегія фокусування	Глибоке розуміння потреб клієнтів, висока лояльність	Обмежений ринковий потенціал, залежність від одного сегменту
Інноваційна стратегія	Створення нових ринків, висока конкурентоспроможність	Високі витрати на дослідження та розробку, ризик невдачі
Стратегія зростання	Збільшення доходів, розширення ринкової частки	Високі витрати, ризик перевантаження ресурсів

Мотивація є ключовим фактором ефективної роботи персоналу. Розуміння мотиваційних теорій допомагає керівникам знайти підходи, які найкраще стимулюють працівників до досягнення високих результатів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні мотиваційні теорії (розроблено автором на основі [38])

Теорія	Опис	Застосування
Теорія Маслоу	Потреби працівників розташовані в ієрархії, від базових фізіологічних до самореалізації.	Забезпечення комфортних умов праці, можливості для розвитку
Теорія Герцберга	Розрізняє мотивуючі фактори (досягнення, визнання) та гігієнічні фактори (зарплата, умови праці).	Створення сприятливого робочого середовища, визнання досягнень
Теорія очікувань Врума	Мотивація залежить від очікувань щодо результату та його цінності.	Прозора система винагородження, чіткі цілі
Теорія справедливості Адамса	Працівники оцінюють справедливість винагородження на основі порівняння з іншими.	Встановлення справедливої системи оплати праці

Теорія самовизначення	Мотивація залежить від задоволення потреб у автономії, компетентності та взаємозв'язку.	Надання можливості самостійного прийняття рішень, розвиток навичок
-----------------------	---	--

Оцінка ефективності є важливою для визначення успішності бізнесу та виявлення можливостей для покращення (табл. 2.4). Вона включає різні методи, які дозволяють комплексно оцінити діяльність організації.

Таблиця 2.4 – Основні методи оцінки ефективності (розроблено автором на основі [39])

Метод	Опис	Приклад застосування
Ключові показники ефективності (KPI)	Вимірюють досягнення конкретних цілей та завдань організації.	Відсоток збільшення продажів, рівень задоволеності клієнтів
Система збалансованих показників (BSC)	Включає фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та навчання та розвиток.	Оцінка фінансових результатів, ефективності процесів, інновацій
Бенчмаркінг	Порівняння показників організації з лідерами галузі.	Аналіз конкурентів, виявлення найкращих практик
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін організації, а також можливостей та загроз.	Стратегічне планування, визначення напрямків розвитку
Метод 360 градусів	Комплексна оцінка працівників з різних джерел: керівників, колег, підлеглих.	Оцінка компетенцій працівників, визначення потреб у навчанні

Лідерство відіграє ключову роль у досягненні цілей організації. Стиль керівництва може значно впливати на мотивацію працівників, продуктивність та загальну ефективність бізнесу (рис. 2.3, табл. 2.5).

Автократичний

- Лідер приймає рішення самостійно, без врахування думок команди.

Демократичний

- Лідер залучає команду до процесу прийняття рішень.

Ліберальний

- Лідер надає команді повну свободу в прийнятті рішень.

Трансформаційний

- Лідер надихає та мотивує команду до досягнення великих цілей.

Транзакційний

- Лідер орієнтується на обмін ресурсами та винагородами для досягнення цілей.

Рисунок 2.3 – Сутність основних стилей лідерства (розроблено автором на основі [40])

Таблиця 2.5 – Основні стилі лідерства (розроблено автором на основі [40])

Стиль лідерства	Переваги	Недоліки
Автократичний	Швидке прийняття рішень, чітка відповідальність	Низька мотивація працівників, ризик невдоволення
Демократичний	Висока мотивація, краща якість рішень	Довгий процес прийняття рішень
Ліберальний	Висока автономія, стимулювання творчості	Можливість хаосу, недостатній контроль
Трансформаційний	Висока мотивація, інноваційність	Високі вимоги до лідера, можливість вигорання
Транзакційний	Чітка система винагородження, передбачуваність	Можливість демотивації при відсутності винагород

Інформаційні технології (ІТ) відіграють вирішальну роль у сучасному управлінні бізнесом, забезпечуючи автоматизацію процесів, покращення комунікації та аналітику даних (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні види інформаційних систем у бізнесі (розроблено автором на основі [41])

Вид інформаційної системи	Опис	Приклад застосування
Система управління ресурсами підприємства (ERP)	Інтегрує всі основні бізнес-процеси в одній системі.	Управління фінансами, логістикою, людськими ресурсами
Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Забезпечує управління інформацією про клієнтів та покращення взаємовідносин.	Відстеження продажів, управління маркетинговими кампаніями
Система управління ланцюгами постачання (SCM)	Забезпечує оптимізацію процесів постачання та виробництва.	Планування закупівель, управління запасами
Бізнес-аналітика (BI)	Інструменти для аналізу даних та прийняття обґрунтованих рішень.	Аналіз продажів, фінансова аналітика
Система управління знаннями (KMS)	Забезпечує збереження та доступ до знань та інформації в організації.	Управління документацією, підтримка навчання та розвитку

Корпоративна культура визначає цінності, норми та поведінку працівників, що впливає на їх мотивацію, продуктивність та задоволення роботою (табл. 2.7). Здоровий корпоративний клімат сприяє підвищенню ефективності бізнесу.

Таблиця 2.7 – Основні аспекти корпоративної культури (розроблено автором на основі [42])

Аспект	Опис	Приклад впливу на бізнес
Цінності	Основні принципи та переконання, що керують поведінкою працівників.	Вплив на прийняття рішень, формування довіри та лояльності
Норми	Загальноприйняті правила та стандарти поведінки в організації.	Визначення професійної етики, забезпечення відповідності стандартам
Ритуали та традиції	Регулярні заходи та практики, що зміцнюють командний дух та культуру організації.	Святкування досягнень, корпоративні заходи

Символи	Візуальні та матеріальні елементи, що представляють культуру організації.	Логотипи, корпоративний одяг, оформлення офісів
Лідерство	Стиль керівництва та його вплив на працівників.	Вплив на мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність

Ефективне функціонування команди є ключовим фактором успіху в управлінні бізнесом (табл. 2.8). Команди можуть досягати високих результатів за умови правильної організації роботи, взаємодії та мотивації членів команди.

Таблиця 2.8 – Основні принципи ефективної роботи команди (розроблено автором на основі [43])

Принцип	Опис	Приклад застосування
Чіткі цілі	Визначення ясних та досяжних цілей для команди.	Постановка конкретних завдань з визначеними термінами
Відкрита комунікація	Забезпечення прозорості та відкритої комунікації між членами команди.	Регулярні зустрічі, обмін інформацією
Розподіл ролей	Чітке визначення ролей та обов'язків кожного члена команди.	Призначення відповідальних за виконання конкретних завдань
Підтримка та взаємодопомога	Сприяння взаємній підтримці та допомозі в команді.	Заохочення співпраці та колективної роботи
Оцінка та зворотний зв'язок	Регулярна оцінка результатів роботи та надання зворотного зв'язку.	Проведення оцінок ефективності, надання конструктивних порад

Ризик-менеджмент є невід'ємною частиною управління бізнесом, оскільки він дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози та вживати відповідних заходів для їх мінімізації (табл. 2.9). Ефективний ризик-менеджмент сприяє забезпеченню стабільності та безперервності діяльності організації.

Таблиця 2.9 – Основні етапи ризик-менеджменту (розроблено автором на основі [44])

Етап	Опис	Приклад застосування
Ідентифікація ризиків	Визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на бізнес.	Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, проведення аудитів
Оцінка ризиків	Визначення ймовірності та можливих наслідків кожного ризику.	Кількісна та якісна оцінка ризиків, розробка матриці ризиків
Розробка стратегії	Визначення способів управління та мінімізації ризиків.	Вибір стратегії уникнення, зниження, передавання або прийняття ризиків
Впровадження заходів	Реалізація заходів з управління ризиками.	Створення резервних фондів, страхування, розробка планів дій
Моніторинг та контроль	Постійний моніторинг ризиків та ефективності заходів з їх управління.	Регулярні перевірки, оновлення ризикових профілів, аналіз інцидентів

Управління бізнесом включає широкий спектр діяльностей, що спрямовані на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації. Від вибору правильної організаційної структури та впровадження ефективних стратегій управління до розробки мотиваційних програм та управління ризиками – всі ці аспекти є ключовими для успішного функціонування бізнесу. Використання сучасних інформаційних технологій, побудова здорової корпоративної культури та ефективна організація роботи команди є невід'ємними складовими досягнення високих результатів.

2.2 Особливості управління бізнесом в умовах війни

Війна приносить значні виклики для бізнесу, які вимагають особливих стратегій та підходів для виживання та функціонування [45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55]. Українські підприємства стикаються з проблемами, які варіюються від руйнування інфраструктури до економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності населення. У цих умовах важливо

розуміти, як адаптувати діяльність бізнесу для забезпечення його стійкості та розвитку.

Війна спричиняє значні економічні втрати, зокрема через:

- Руйнування виробничих потужностей та інфраструктури.
- Зниження купівельної спроможності населення.
- Зниження інвестиційної привабливості країни.
- Інфляцію та девальвацію національної валюти.

Ці фактори впливають на здатність підприємств функціонувати та розвиватися, вимагаючи від них гнучкості та адаптації до нових умов.

Війна також має значний вплив на соціальну сферу, зокрема:

- Зниження рівня життя населення.
- Збільшення безробіття.
- Вимушена міграція працівників.
- Психологічний стрес та емоційне виснаження.

Підприємства повинні враховувати ці фактори при плануванні своєї діяльності та забезпеченні підтримки працівників.

Таким чином, війна створює унікальні виклики для бізнесу, які потребують специфічних підходів до управління. Кризи, викликані війною, впливають на всі аспекти діяльності компаній, включаючи безпеку, логістику, комунікації, фінансову стабільність та мотивацію працівників. У цих умовах керівники повинні швидко адаптуватися, впроваджуючи нові стратегії та методи управління для забезпечення стабільності та життєздатності бізнесу.

В умовах війни оцінка та мінімізація ризиків стає критично важливою для виживання бізнесу. Необхідно ідентифікувати потенційні загрози та розробити плани на випадок надзвичайних ситуацій:

1. Фізичні ризики:

- Загрози: Руйнування інфраструктури, об'єктів бізнесу.
- Стратегії: Евакуація співробітників, використання страхування, створення резервних фондів.

2. Логістичні ризики:

- Загрози: Порушення ланцюгів постачання, блокада транспортних шляхів.
- Стратегії: Пошук альтернативних постачальників, створення запасів сировини та готової продукції, використання місцевих ресурсів.

3. Фінансові ризики:

- Загрози: Втрата доходів, зниження платоспроможності клієнтів.
- Стратегії: Розробка бюджетних скорочень, зменшення витрат, пошук нових джерел фінансування.

4. Ризики безпеки працівників:

- Загрози: Загроза життю та здоров'ю співробітників.
- Стратегії: Забезпечення безпечних умов праці, розробка планів евакуації, підтримка психоемоційного стану працівників.

Гнучкість та адаптивність є ключовими для успішного управління бізнесом в умовах війни. Компанії повинні бути готовими швидко реагувати на зміни, адаптуючи свої стратегії та операційні процеси:

1. Диверсифікація діяльності:

- Опис: Розширення асортименту продукції або послуг, вихід на нові ринки.
- Переваги: Зменшення залежності від одного джерела доходів, підвищення стійкості до змін.

2. Робота в умовах невизначеності:

- Опис: Впровадження сценарного планування, підготовка до різних варіантів розвитку подій.
- Переваги: Підвищення готовності до кризових ситуацій, зменшення негативних наслідків.

3. Використання технологій:

- Опис: Впровадження цифрових рішень, автоматизація процесів, дистанційна робота.

- Переваги: Забезпечення безперервності роботи, оптимізація витрат, підвищення ефективності комунікацій.

Під час війни важливо зосередитись на підтримці працівників, забезпечуючи їхню безпеку, мотивацію та збереження продуктивності:

1. Забезпечення безпеки:

- Опис: Реалізація заходів з безпеки на робочих місцях, забезпечення працівників необхідними засобами захисту.
- Приклади: Організація безпечних місць для роботи, інструктаж з безпеки.

2. Підтримка психоемоційного стану:

- Опис: Надання психологічної підтримки, створення можливостей для зниження стресу.
- Приклади: Організація консультацій з психологами, проведення тренінгів з управління стресом.

3. Фінансова підтримка:

- Опис: Забезпечення стабільної заробітної плати, надання матеріальної допомоги у разі необхідності.
- Приклади: Виплати авансів, додаткові бонуси за ризикову роботу.

Ефективна комунікація та взаємодія є критично важливими для координації дій в умовах війни. Важливо забезпечити постійний обмін інформацією між керівництвом, працівниками та партнерами:

1. Прозора внутрішня комунікація:

- Опис: Регулярне інформування працівників про стан справ у компанії, плани та заходи з безпеки.
- Приклади: Випуск внутрішніх бюлетенів, проведення онлайн-зустрічей.

2. Комунікація з зовнішніми партнерами:

- Опис: Підтримка зв'язку з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

- Приклади: Використання цифрових платформ для обміну інформацією, регулярні оновлення через соціальні мережі.

3. Кризові комунікації:

- Опис: Розробка планів кризових комунікацій для швидкого реагування на надзвичайні ситуації.
- Приклади: Створення кризових комунікаційних команд, підготовка прес-релізів.

В умовах війни інновації та технології можуть стати важливим інструментом для забезпечення безперервності бізнесу та підвищення його стійкості:

1. Автоматизація процесів:

- Опис: Використання автоматизованих систем для управління операціями, виробництвом та логістикою.
- Переваги: Зниження людського фактора, підвищення точності та швидкості процесів.

2. Дистанційна робота:

- Опис: Перехід на віддалений режим роботи для забезпечення безпеки працівників.
- Переваги: Збереження продуктивності, гнучкість у роботі.

3. Цифрова трансформація:

- Опис: Впровадження цифрових технологій для покращення управління бізнесом та комунікацій.
- Переваги: Підвищення ефективності, швидкий доступ до інформації, покращення взаємодії з клієнтами.

У період війни державна підтримка може відігравати вирішальну роль у забезпеченні стабільності бізнесу. Це може включати фінансову допомогу, податкові пільги та адміністративну підтримку:

1. Фінансова допомога:

- Опис: Надання грантів, кредитів з низькими відсотками або безпроцентних позик для підтримки бізнесу.

- Приклади: Програми підтримки малого та середнього бізнесу, антикризові фонди.

2. Податкові пільги:

- Опис: Зменшення податкового навантаження для підприємств, що постраждали від воєнних дій.
- Приклади: Відстрочка податкових платежів, зменшення податкових ставок.

3. Адміністративна підтримка:

- Опис: Спрощення регуляторних процедур, надання консультацій та інформаційної підтримки.
- Приклади: Спрощена процедура реєстрації бізнесу, консультації з питань законодавства надання доступу до державних послуг через онлайн-платформи.

Лідерство під час війни набуває особливого значення, оскільки ефективний лідер здатен мотивувати команду, забезпечити стабільність та сприяти адаптації до нових умов:

1. Емоційна стійкість:

- Опис: Здатність лідера зберігати спокій, приймати обґрунтовані рішення та підтримувати команду в умовах стресу.
- Приклади: Проведення регулярних зустрічей для підтримки морального духу, особистий приклад стійкості.

2. Комунікаційні навички:

- Опис: Забезпечення відкритої та прозорої комунікації з командою, надання інформації про плани та заходи.
- Приклади: Організація відеоконференцій, внутрішні бюлетені, регулярні оновлення в корпоративних месенджерах.

3. Гнучкість у прийнятті рішень:

- Опис: Здатність швидко адаптувати стратегії та тактики в залежності від змін зовнішнього середовища.

- Приклади: Розробка альтернативних планів дій, швидке реагування на нові виклики.

4. Підтримка та розвиток персоналу:

- Опис: Забезпечення можливостей для навчання та розвитку працівників, навіть в умовах кризи.
- Приклади: Організація онлайн-курсів, вебінарів, надання доступу до освітніх ресурсів.

Під час війни управління фінансами стає особливо важливим, оскільки компанії стикаються з нестабільністю доходів та збільшенням витрат:

1. Оптимізація витрат:

- Опис: Аналіз та скорочення витрат для забезпечення фінансової стабільності.
- Приклади: Перегляд контрактів з постачальниками, зменшення операційних витрат.

2. Планування бюджету:

- Опис: Розробка гнучкого бюджету, що дозволяє швидко адаптуватися до змін.
- Приклади: Включення резервних фондів у бюджет, регулярний перегляд фінансових показників.

3. Диверсифікація джерел доходів:

- Опис: Пошук нових ринків та продуктів для зменшення залежності від одного джерела доходів.
- Приклади: Вихід на міжнародні ринки, розробка нових продуктів або послуг.

4. Фінансова звітність та аналіз:

- Опис: Регулярний моніторинг фінансових показників та аналіз фінансового стану компанії.
- Приклади: Проведення фінансових аудитів, використання програмного забезпечення для фінансового аналізу.

Отже, управління бізнесом під час війни вимагає особливої уваги до оцінки ризиків, гнучкості, підтримки працівників, ефективних комунікацій та впровадження інновацій. Лідерство відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та мотивації команди, а фінансова стабільність забезпечується через оптимізацію витрат та диверсифікацію джерел доходів. Державна підтримка може значно полегшити діяльність бізнесу в цей складний період.

Успішне управління бізнесом в умовах кризи вимагає комплексного підходу, що охоплює всі аспекти діяльності компанії. Використання сучасних технологій, підтримка працівників та постійна адаптація до нових умов є ключовими факторами для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу.

3. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

3.1 Аналіз проблем ефективного управління бізнесом в умовах війни

Управління бізнесом в умовах війни становить надзвичайно складне завдання для підприємців та менеджерів. Війна створює численні бар'єри, які ускладнюють ефективне функціонування бізнесу, включаючи політичну та економічну нестабільність, соціальні та психологічні проблеми працівників, руйнування інфраструктури та зміну регуляторного середовища. У цьому підрозділі подано аналіз основних проблем ефективного управління бізнесом в умовах війни та їх вплив на різні аспекти підприємницької діяльності.

1. Політичні та економічні бар'єри

1.1. Нестабільність політичної ситуації

Війна створює високу політичну нестабільність, яка може призвести до непередбачуваних змін у законодавстві та регуляторних умовах (табл. 3.1). Ці зміни включають нові податкові обмеження, введення економічних санкцій, зміни в правилах торгівлі та інші заходи, що безпосередньо впливають на бізнес-операції. Політична нестабільність також відлякує інвесторів, що обмежує можливості для залучення капіталу.

Таблиця 3.1 – Вплив політичної нестабільності на бізнес (розроблено автором)

Фактор	Вплив	Наслідки
Зміни у законодавстві	Нові податкові обмеження	Збільшення витрат на ведення бізнесу
Економічні санкції	Обмеження на експорт та імпорт	Втрата ринків збуту
Відлякування інвесторів	Зменшення інвестицій у бізнес	Зниження капіталізації підприємств

1.2. Втрата ринків збуту та постачальників

Військові дії можуть призвести до втрати ключових ринків збуту, особливо якщо вони знаходяться в зонах конфлікту або під контролем ворогуючих сторін. Крім того, підприємства можуть втратити важливих постачальників через руйнування інфраструктури, блокування транспортних шляхів або ембарго. Це значно ускладнює постачання сировини та комплектуючих, необхідних для виробництва продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Потенційні причини втрати ринків збуту та постачальників під час військових дій (розроблено автором)

Потенційна причина втрати	Наслідки втрати
Руйнування інфраструктури	Призупинення постачання сировини та комплектуючих; скорочення виробництва
Блокування транспортних шляхів	Затримки у поставках; підвищення витрат на логістику
Ембарго	Зупинка поставок; втрата ринків збуту
Переслідування ворожих військ	Пошкодження та втрата виробничих майданчиків; втрата зв'язку з постачальниками та клієнтами

1.3 Підвищення витрат на виробництво та логістику

Військові дії призводять до зростання витрат на виробництво та логістику через руйнування інфраструктури, зростання цін на паливо та інші ресурси, а також необхідність забезпечення безпеки працівників та вантажів (табл. 3.3). Це підвищує собівартість продукції та зменшує прибутковість бізнесу.

Таблиця 3.3 - Вплив військових дій на витрати на виробництво та логістику (розроблено автором)

Потенційний вплив військових дій	Наслідки
Руйнування інфраструктури	Затримки у виробництві та поставках; збільшення витрат на відновлення
Зростання цін на паливо та ресурси	Підвищення собівартості продукції

Потреба у забезпеченні безпеки	Збільшення витрат на охорону, страхування та безпеку праці
--------------------------------	--

2. Соціальні та психологічні бар'єри

2.1. Моральний та психологічний стан співробітників

Війна має значний вплив на моральний та психологічний стан працівників. Постійний стрес, страх за життя своє та близьких, невизначеність щодо майбутнього – все це призводить до зниження продуктивності праці та підвищення рівня емоційного вигорання (табл. 3.4). Підприємства змушені вкладати додаткові ресурси в підтримку психологічного здоров'я працівників.

Таблиця 3.4 – Вплив військових дій на моральний та психологічний стан співробітників (розроблено автором)

Потенційний вплив військових дій	Наслідки
Постійний стрес	Зниження продуктивності, підвищене рівень емоційного вигорання
Страх за власне життя та життя близьких	Зниження концентрації на роботі, збільшення відсутностей, погіршення фізичного та психічного здоров'я
Невизначеність щодо майбутнього	Погіршення мотивації та відчуття контролю над ситуацією

2.2. Втрата кваліфікованих кадрів

Війна спричиняє масову міграцію населення, в тому числі кваліфікованих кадрів, які можуть виїжджати з небезпечних районів або бути мобілізованими до армії (табл.3.5). Це призводить до дефіциту робочої сили, особливо висококваліфікованих працівників, що ускладнює виконання бізнес-операцій та розробку інноваційних проектів.

Таблиця 3.5 – Втрата кваліфікованих кадрів через військові дії (розроблено автором)

Потенційна причина втрати	Наслідки
Масова міграція населення	Дефіцит робочої сили; зменшення продуктивності; перерва в бізнес-операціях
Мобілізація до армії	Втрата ключових спеціалістів; перерва у проектах та бізнес-процесах

3. Фізичні та інфраструктурні бар'єри

3.1. Руйнування інфраструктури

Військові дії часто супроводжуються руйнуванням критичної інфраструктури, такої як дороги, мости, електростанції, водопостачання та телекомунікації (табл. 3.6). Це ускладнює або робить неможливим нормальне функціонування підприємств, оскільки вони залежать від стабільного постачання електроенергії, води, транспортування товарів та комунікаційних послуг.

Таблиця 3.6 – Руйнування інфраструктури внаслідок військових дій (розроблено автором)

Потенційні види руйнування	Наслідки
Пошкодження доріг та мостів	Затруднення доступу до підприємств; перешкоди в транспортуванні товарів
Руйнування електростанцій	Перерва в постачанні електроенергії; зупинка виробництва
Пошкодження водопроводів	Припинення постачання води; ускладнення санітарних умов на підприємствах
Переривання телекомунікацій	Втрата зв'язку між підприємствами та клієнтами; ускладнення управління бізнесом

3.2. Проблеми з логістикою та постачанням

Руйнування транспортної інфраструктури та блокування транспортних маршрутів ускладнюють доставку сировини та готової продукції (табл. 3.7). Це призводить до затримок у виробничих процесах, підвищення витрат на

альтернативні маршрути та збільшення часу доставки товарів до кінцевих споживачів.

Таблиця 3.7 – Проблеми з логістикою та постачанням під час військових дій (розроблено автором)

Потенційні види руйнування	Наслідки
Руйнування транспортної інфраструктури	Затримки у поставках; підвищення витрат на логістику
Блокування транспортних маршрутів	Припинення доставки сировини та готової продукції; збільшення часу доставки
Збільшення витрат на альтернативні маршрути	Підвищення витрат на логістику; зниження прибутковості
Руйнування транспортної інфраструктури	Затримки у поставках; підвищення витрат на логістику

4. Юридичні та регуляторні бар'єри

4.1. Зміни у законодавстві

Під час війни уряди можуть вводити нові закони та регуляції, спрямовані на підтримку воєнних зусиль, що впливають на бізнес. Це можуть бути обмеження на експорт та імпорт, нові податкові ставки або додаткові збори (табл. 3.8). Підприємства змушені швидко адаптуватися до нових умов, що вимагає додаткових ресурсів та часу.

Таблиця 3.8 – Зміни у законодавстві та їх вплив на бізнес (розроблено автором)

Зміна у законодавстві	Вплив на бізнес	Наслідки
Нові податкові ставки	Збільшення податкового навантаження	Зменшення прибутковості бізнесу
Обмеження на експорт та імпорт	Ускладнення зовнішньоекономічної діяльності	Втрата ринків збуту та постачальників
Додаткові збори	Підвищення витрат на ведення бізнесу	Зменшення конкурентоспроможності

4.2. Нові регуляторні вимоги

У зв'язку з воєнними діями можуть з'являтися нові вимоги щодо безпеки праці, збереження майна, звітності та інших аспектів бізнес-діяльності (табл. 3.9). Виконання цих вимог потребує додаткових зусиль та ресурсів, що впливає на ефективність управління підприємством.

Таблиця 3.9 – Нові регуляторні вимоги та їх вплив на бізнес (розроблено автором)

Вимога	Вплив на бізнес	Наслідки
Безпека праці	Необхідність додаткових заходів	Підвищення витрат на охорону праці
Збереження майна	Інвестиції в системи безпеки	Збільшення витрат на збереження майна
Додаткова звітність	Потреба в розширеній звітності	Збільшення адміністративних витрат

Ефективне управління бізнесом в умовах війни стикається з численними викликами, включаючи політичну та економічну нестабільність, соціальні та психологічні проблеми працівників, руйнування інфраструктури та зміну регуляторного середовища. Для подолання цих бар'єрів підприємствам необхідно бути гнучкими, швидко адаптуватися до нових умов, інвестувати в підтримку працівників та шукати нові ринки збуту та постачальників. Лише за таких умов бізнес зможе зберегти життєздатність та продовжувати розвиватися в екстремальних умовах військових дій.

3.2 Розробка управлінських заходів задля подолання бар'єрів функціонування бізнесу

В умовах військових дій підприємства стикаються з рядом серйозних викликів, що ставлять під загрозу їхню діяльність та прибутковість. Одним із найбільш важливих аспектів управління в таких умовах є розробка та впровадження ефективних заходів для подолання бар'єрів, які ускладнюють

функціонування бізнесу. Нижче розглянуті різні аспекти цих бар'єрів та можливі управлінські заходи для їх подолання.

1. Політичні та економічні бар'єри

1.1. Нестабільність політичної ситуації

Війна породжує високу політичну нестабільність, що може призвести до непередбачуваних змін у законодавстві та регуляторних умовах. Для подолання цього бар'єру підприємства можуть приймати такі управлінські заходи:

- **Стеження за змінами в законодавстві:** Підприємства повинні систематично відслідковувати будь-які зміни в законодавстві та регуляторних вимогах, що можуть вплинути на їхню діяльність. Для цього можна створити спеціальний відділ або використовувати зовнішні консалтингові служби.
- **Адаптація стратегії:** Підприємства повинні бути готові швидко реагувати на зміни у політичному середовищі, в тому числі шляхом зміни стратегії бізнесу або реорганізації діяльності.
- **Залучення до впливу:** Підприємства можуть активно взаємодіяти з урядовими структурами та громадськими організаціями для впливу на політичні рішення, що стосуються їхньої діяльності.

1.2. Втрата ринків збуту та постачальників

Втрата ключових ринків збуту та постачальників унаслідок військових дій може серйозно ускладнити функціонування підприємства. Для подолання цього бар'єру можна вжити такі заходи:

- **Диверсифікація ринків:** Підприємства можуть розглянути можливість розширення географії своєї діяльності та залучення нових ринків збуту, що допоможе зменшити ризик втрати ринків.
- **Створення резервних постачальників:** Підприємства можуть розглянути можливість укладення контрактів з декількома постачальниками для кожного типу сировини чи матеріалу, щоб забезпечити себе у разі втрати одного з них.

- **Розвиток внутрішнього виробництва:** У деяких випадках підприємства можуть розглянути можливість виробництва деяких компонентів або сировини власними силами, щоб знизити залежність від зовнішніх постачальників.

1.3. Підвищення витрат на виробництво та логістику

Підвищення витрат на виробництво та логістику унаслідок в результаті військових дій може серйозно підірвати фінансову стійкість підприємства. Щоб подолати цей бар'єр, підприємства можуть розглянути такі управлінські заходи:

- **Оптимізація виробничих процесів:** Підприємства можуть переглянути та оптимізувати свої виробничі процеси з метою зниження витрат на енергію, сировину та працю.
- **Впровадження нових технологій:** Застосування нових технологій може допомогти підприємствам знизити витрати на виробництво та підвищити його ефективність.
- **Перегляд постачальницьких ланцюгів:** Підприємства можуть переглянути свої постачальницькі ланцюги та знайти більш ефективні та економічно вигідні альтернативи.

2. Соціальні та психологічні бар'єри

2.1. Моральний та психологічний стан співробітників

Підприємства повинні приділяти особливу увагу моральному та психологічному стану своїх працівників, оскільки це має пряий вплив на їхню продуктивність та результативність. Для подолання цього бар'єру можуть бути вжиті наступні заходи:

- **Психологічна підтримка:** Підприємства можуть надати своїм працівникам доступ до психологічної підтримки та консультивання, яке допоможе їм подолати стрес та тривогу, пов'язані з військовими діями.
- **Створення позитивного середовища:** Підприємства можуть розробити та впровадити ініціативи з покращення робочого середовища та підвищення морального духу серед працівників.

- **Тренінги з управління стресом:** Підприємства можуть організувати тренінги та семінари з управління стресом для своїх працівників, що допоможе їм ефективніше впоратися зі стресом та негативними емоціями.

2.2. Втрата кваліфікованих кадрів

Втрата кваліфікованих кадрів унаслідок військових дій може серйозно підірвати потенціал підприємства та ускладнити його діяльність. Для подолання цього бар'єру можуть бути вжиті наступні заходи:

- **Збереження та мотивація персоналу:** Підприємства можуть розглянути можливість впровадження програм збереження та мотивації персоналу, які дозволять зберегти ключові кадри та залучити їхню участь в діяльності підприємства.
- **Розвиток внутрішнього потенціалу:** Підприємства можуть зосередитися на розвитку внутрішніх резервів та кадрового потенціалу, щоб компенсувати втрату зовнішніх кадрів. Це може включати проведення навчальних програм, тренінгів та розвитку кар'єрних шляхів для існуючих працівників.
- **Створення резервів кадрів:** Підприємства можуть розглянути можливість створення резервів кадрів для ключових посад, які дозволять швидко замінити втрачених працівників та забезпечити неперервність діяльності підприємства.

3. Фізичні та інфраструктурні бар'єри

3.1. Руйнування інфраструктури

Руйнування інфраструктури може серйозно ускладнити функціонування підприємства та призвести до значних втрат. Для подолання цього бар'єру можуть бути вжиті наступні заходи:

- **Відновлення інфраструктури:** Підприємства можуть співпрацювати з урядовими структурами та іншими зацікавленими сторонами для відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення її функціонування.

- **Впровадження резервних планів:** Підприємства можуть розробити та впровадити резервні плани дій для випадку руйнування інфраструктури, що дозволять їм швидко переключитися на альтернативні методи функціонування.
- **Диверсифікація ресурсів:** Підприємства можуть розглянути можливість диверсифікації джерел та методів постачання ресурсів, що дозволить їм зменшити ризик від руйнування інфраструктури.

3.2. Проблеми з логістикою та постачанням

Проблеми з логістикою та постачанням унаслідок військових дій можуть серйозно ускладнити функціонування підприємства. Для подолання цього бар'єру можуть бути вжиті наступні заходи:

- **Пошук альтернативних маршрутів:** Підприємства можуть розглянути можливість пошуку альтернативних транспортних маршрутів та методів доставки, які дозволять уникнути блокування та затримок.
- **Впровадження технологічних інновацій:** Використання сучасних технологій та інновацій у сфері логістики може допомогти підприємствам оптимізувати свої поставки та знизити витрати на доставку.
- **Створення резервних запасів:** Підприємства можуть розглянути можливість створення резервних запасів сировини та матеріалів, що дозволить їм забезпечити неперервність виробництва навіть у разі затримок у поставках.

Подолання бар'єрів функціонування бізнесу у військових умовах вимагає комплексного підходу та ретельного планування з боку керівництва підприємства. Однак, правильно вжиті заходи можуть допомогти підприємствам успішно протистояти в умовах військових конфліктів та забезпечити стійкість їхньої діяльності. Доцільною є систематична перевірка та оновлення планів контингенції, спрямованих на запобігання негативним наслідкам військових дій на бізнес.

4. Юридичні та регуляторні бар'єри

4.1. Зміни у законодавстві

Військові конфлікти часто супроводжуються введенням нових законодавчих та регуляторних норм, які можуть суттєво вплинути на функціонування підприємств. Щоб подолати цей бар'єр, підприємства можуть вжити такі заходи:

- **Аналіз та відстеження змін в законодавстві:** Важливо систематично відслідковувати будь-які зміни в законодавстві та регуляторних вимогах, що стосуються діяльності підприємства, та адаптувати свою стратегію відповідно до нових умов.
- **Лобіювання інтересів:** Підприємства можуть взаємодіяти з громадськими організаціями та урядовими структурами з метою лобіювання своїх інтересів та впливу на прийняття рішень, спрямованих на підтримку бізнесу.

4.2. Нові регуляторні вимоги

Умови військових конфліктів можуть призвести до введення нових регуляторних вимог, які ставлять додаткові виклики перед підприємствами. Для подолання цього бар'єру можуть бути вжиті такі заходи:

- **Адаптація до нових вимог:** Підприємства повинні швидко реагувати на будь-які нові регуляторні вимоги та адаптувати свою діяльність відповідно до них.
- **Підвищення стандартів безпеки та якості:** Важливо забезпечити виконання всіх нових регуляторних вимог, що стосуються безпеки праці, якості продукції та збереження навколишнього середовища.

Загальний підхід до подолання юридичних та регуляторних бар'єрів включає в себе постійний моніторинг законодавства, активне взаємодію з урядовими органами та громадськими структурами, а також готовність до швидкої адаптації до змін у регуляторному середовищі.

В цілому, подолання бар'єрів функціонування бізнесу у військових умовах вимагає комплексного підходу, активного управління та готовності до швидкого реагування на зміни. Ретельне планування, розробка стратегій контингенції та постійна адаптація до нових умов допоможуть підприємствам

зберегти стійкість та ефективність своєї діяльності навіть у складних умовах воєнного конфлікту. Ключовими принципами успішного подолання цих бар'єрів є гнучкість, інноваційність та здатність до швидкого реагування на зміни в навколишньому середовищі.

Загальний підхід до розробки управлінських заходів для подолання бар'єрів функціонування бізнесу у воєнних умовах може бути систематизований наступним чином:

1. **Аналіз ситуації:** Ретельний аналіз політичної, економічної, соціальної, фізичної та юридичної ситуації є першим кроком для розуміння загроз та визначення пріоритетів управлінських заходів.
2. **Розробка стратегій контингенції:** Розробка та впровадження стратегій контингенції дозволить підприємству підготуватися до різних сценаріїв воєнного конфлікту та зменшити його негативний вплив на діяльність.
3. **Інновації та технологічний розвиток:** Застосування інноваційних технологій та розробка нових підходів до виробництва та управління може допомогти підприємствам знизити витрати та підвищити ефективність своєї діяльності навіть у воєнних умовах.
4. **Моніторинг та адаптація:** Постійний моніторинг зовнішнього середовища та готовність до швидкого реагування на зміни є важливими складовими успішного управління підприємством у воєнних умовах.
5. **Сталість стратегічних цілей:** Незважаючи на воєнні обставини, підприємство повинно залишатися вірним своїм стратегічним цілям та цінностям, шукаючи можливості для розвитку та зростання навіть у найскладніших умовах.

Застосування цих принципів у практиці допоможе підприємствам забезпечити стійкість та ефективність своєї діяльності навіть у воєнних умовах.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі проведено детальний аналіз теоретичних та практичних аспектів підприємницької діяльності в умовах війни. Поняття підприємницької діяльності було розкрито через аналіз її сутності та ролі в економіці.

Результати дослідження вказують на те, що успіх підприємницької діяльності залежить від різних факторів, таких як інноваційність, ефективне управління, доступ до фінансових ресурсів та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Основними ризиками підприємницької діяльності є економічні нестабільності, правові бар'єри, конкуренція та внутрішні проблеми організації.

Таким чином, ефективне управління бізнесом вимагає системного підходу до планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства. В умовах кризових ситуацій, таких як війна, необхідно застосовувати адаптивні стратегії та гнучкі методи управління для забезпечення стійкості бізнесу.

Слід зауважити, що воєнний стан створює унікальні виклики для бізнесу, такі як порушення логістики, зниження попиту та зростання ризиків. Отже, дійсно важливо забезпечувати безпеку працівників, зберігати гнучкість у прийнятті рішень та впроваджувати інноваційні технології для підтримки безперервності бізнесу.

Аналіз проблем ефективного управління бізнесом в умовах війни вказує на необхідність комплексних управлінських заходів. Розроблені управлінські заходи спрямовані на подолання бар'єрів функціонування бізнесу та забезпечення його стійкості. Результати дослідження підтверджують актуальність теми та важливість розробки ефективних стратегій управління в умовах війни для забезпечення стійкості та розвитку підприємств і можуть бути використані як основа для подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Селіванов В. Концептуальні засади Кодексу про підприємництво України. *Право України*. 1995. № 2. С. 3-11.
2. Дзюбик С., Ривак О. *Основи економічної теорії*. Київ: Основи, 1994. 208 с.
3. Варналій З. *Мале підприємництво: основи теорії і практики*. 4–те вид., стер. К. : Т–во Знання, КОО, 2008. 302 с.
4. Хізрич Р., Пітерс М. *Підприємництво, або Як завести власну справу і досягти успіху*. Прогрес, 1992. Вип. 1. 158 с.
5. Бобров В. *Основи ринкової економіки*. Київ: Либідь, 1995. 320 с.
6. Про підприємництво. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення: 08.05.2024).
7. Лаготюк В. О., Безродна С. М. *Підприємництво і бізнес-культура: навчальний посібник*. Чернівці, Видавничий дім «РОДОВІД» 2016. 158 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161785914.pdf> (дата звернення: 08.05.2024).
8. Принципи підприємницької діяльності. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/d41bb1a3-3e89-47c1-a2d8-3840ed25c573/content> (дата звернення: 08.05.2024).
9. Ковальчук С. В., Купалова Г. І., Саух І. В. *Підприємництво та основи бізнесу. Практикум*. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 280 с. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/336404/mod_resource/content/0/Підприємництво%20та%20основи%20бізнесу.%20Практикум%20%281%29.pdf (дата звернення: 08.05.2024).
10. Купчак Б. Ф. *Підприємництво: суть та умови здійснення*. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.2. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_2/243_Kup.pdf (дата звернення: 08.05.2024).
11. Карпюк Г. І. *Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти*. 2021 р. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf> (дата звернення: 08.05.2024).
12. Zhanna Krysko. *The role of entrepreneurship in the economic development of the country*. 2022. URL: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2022.04.015> (дата звернення: 09.05.2024).
13. *Сутність підприємства та його роль в економіці*. Osvita.ua. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21599/ (date of access: 09.05.2024).
14. Москаленко С. М. *Важливість підприємництва в сучасній економіці*. Миколаївський національний аграрний університет. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11253/1/zbirnyk-tez-05-11-21-249-251.pdf> (дата звернення: 09.05.2024).

15. Вдовичак Т. Сутність підприємництва та його роль у економічному розвитку держави. С. 60-62. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38490/2/FMZKPNES_2022_Vdovychak_T-The_essence_of_entrepreneurship_60-62.pdf (дата звернення: 09.05.2024).
16. Циганчук В. Роль підприємницької діяльності в національній економіці України. С. 106-108. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45839/1/Вадим%20Циганчук.pdf> (дата звернення: 09.05.2024).
17. Роль і значення підприємництва в економіці. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobni_choyi_diyalnosti/23.htm (дата звернення: 09.05.2024).
18. Васиута В., Чорновол Н., Горбунова М. Роль підприємницької діяльності в розвитку національної економіки. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40813/2/ГЕВ_2022v78-79n5-6_Vasiuta_V-The_role_of_entrepreneurship_130-137.pdf (дата звернення: 09.05.2024).
19. Черненко С. М. Зарубіжний досвід розвитку малого підприємництва в контексті інноваційного розвитку економіки. Економічні інновації. 2011. Вип. 45. С. 243–252. URL: <http://dspace.nbuuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67085/34-Chernenko.pdf?Sequence=1> (дата звернення: 09.05.2024).
20. Мочерний С. В., Устенко О. А., Чеботар С. І. Основи підприємницької діяльності: посіб. Київ: Академія, 2001. 280 с.
21. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 1998. 352 с.
22. Гузела О. І., Босак І. П. Виробниче підприємництво: підруч. Львів: Українська академія друкарства, 2014. 396 с.
23. Долінін Г. Ключові фактори успіху підприємства. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e101c8b1-3477-4d4a-810f-03d6c20d1251/content> (дата звернення: 09.05.2024).
24. Лазоренко Т. В., Пермінова С. О. Основи менеджменту: Конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content> (дата звернення: 09.05.2024).
25. Босак І. П., Гомольська В. В. Підприємницький успіх: суть, складові та фактори забезпечення. Наукові записки. 2019 р. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-58/14.pdf> (дата звернення: 09.05.2024).
26. Груб'як С. В. Підприємницькі ризики: поняття, сутність, види. Випуск 2. 2016. С. 136-139. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2016/2_2016_ukr/28.pdf (дата звернення: 09.05.2024).
27. Тарасова К. І. Класифікація ризикоутворюючих факторів в діяльності підприємства. Економічні науки/10. Економіка підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2620/1/Класифікація%20ризи>

коутворюючих%20факторів%20в%20діяльності%20підприємства.pdf (дата звернення: 09.05.2024).

28. Жигірь А. А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. Ефективна економіка № 4, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063> (дата звернення: 09.05.2024).

29. Пятак Д. Ю., Потапова А. Г. Ризики у підприємницькій діяльності. URL: <https://internationalconference2014.wordpress.com/2017/05/21/ризики-у-підприємницькій-діяльності/> (дата звернення: 09.05.2024).

30. Груб'як С. В. Підприємницькі ризики: поняття, сутність, види. Випуск 2. 2016. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2016/2_2016_ukr/28.pdf (дата звернення: 09.05.2024).

31. Організація та управління бізнесом. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/11/Організ-та-управл-бізнесом-Конспект.pdf> (дата звернення: 11.05.2024).

32. Гарафонова О. І., Онищенко О. С., Яценко І. В. Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських умовах. Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT». URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(1)) (дата звернення: 11.05.2024).

33. Організаційні форми бізнесу. Менеджмент як наука, практика і мистецтво. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13500/> (дата звернення: 11.05.2024).

34. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_3_2018ua/7.pdf (дата звернення: 11.05.2024).

35. Карпова Т. С. Механізм ефективного функціонування підприємств: податковий аспект. Економіка і організація управління. 2020 р. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.11> (дата звернення: 11.05.2024).

36. Леонов О. О., Леонова Т. М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. Випуск # 54 / 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4> (дата звернення: 11.05.2024).

37. Маркетингові конкурентні стратегії. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Ковальчук%20О.В/page11.html (дата звернення: 11.05.2024).

38. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Мотивація як головна функція сучасної теорії та практики менеджменту. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/332.html (дата звернення: 11.05.2024).

39. Сафронов С. О., Караван Н. А. Порівняльний аналіз критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів. Інвестиції: практика та досвід № 13/2013. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2013/10.pdf (дата звернення: 11.05.2024).

40. Основи лідерства: природа, стилі, підходи, поняття. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14604/> (дата звернення: 11.05.2024).

41. Класифікація інформаційних систем підприємств. URL: <https://fossdoc.com/klassifikacija-informacionnyh-sistem> (дата звернення: 11.05.2024).
42. Стамбульська Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf (дата звернення: 11.05.2024).
43. Формування проектної команди. URL: <https://pe.nmu.org.ua/ua/studentam/bakalavr/281/ФПК-лекції.pdf> (дата звернення: 11.05.2024).
44. Ризик-менеджмент чи що таке управління ризиками. URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/#:~:text=Етапи%20ризик-менеджменту&text=%20вибір%20методів%20та%20інструментів%20управління,результатів%20і%20коригування%20ризик-стратегії> (дата звернення: 11.05.2024).
45. Як український бізнес виживає під час війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/> (дата звернення: 12.05.2024).
46. «Бізнес без бар'єрів» у воєнний час. Дія Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/business-in-wartime> (дата звернення: 12.05.2024).
47. 5 найважливіших ризиків для бізнесу під час війни. URL: https://biz.ligazakon.net/news/225615_5-nayvazhlivshikh-rizikiv-dlya-bznesu-pd-chas-vyni (дата звернення: 12.05.2024).
48. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. 2023 р. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 12.05.2024).
49. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi> (дата звернення: 12.05.2024).
50. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (дата звернення: 12.05.2024).
51. Як український бізнес виживає в умовах війни? visitukraine. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/1810/how-does-ukrainian-business-survive-the-war> (дата звернення: 12.05.2024).
52. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html> (дата звернення: 12.05.2024).
53. Підтримка бізнесу в умовах війни. Дія Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 12.05.2024).

54. Український бізнес в умовах повномасштабної війни: аналітика стану за шість місяців. Дія Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-povnomasstabnoi-vijni-analitika-stanu-za-sist-misaciv> (дата звернення: 12.05.2024).
55. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 12.05.2024).
56. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
57. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>
58. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>
59. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>
60. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
61. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
62. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
63. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
64. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

65. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>
66. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
67. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>
68. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
69. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>
70. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98)), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>
71. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій). Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
72. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>
73. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.
74. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

75. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
76. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейного розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
77. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>
78. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)
79. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
80. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China's and India's national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
81. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>
82. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
83. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. Економіка розвитку систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
84. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 76-85. DOI:

<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

85. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

86. Lukash, O. A., Derev'yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

87. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

88. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

89. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. *Mechanism of an Economic Regulation*, (3-4(97-98)), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

90. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

91. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 3. C. 82-90. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

92. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

93. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional

Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

94. Sotnyk I. M., Nahorny M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

95. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

96. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

97. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>