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 *магістр*
(бакалавр / магістр)

зі спеціальності *076 Підприємництво та торгівля,*
(код та назва)

освітньо-професійної програми *Підприємництво, торгівля та логістика*
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

на тему: Дослідження стану та тенденцій розвитку підприємництва в умовах криз

_____

Здобувача групи _ПТЛ.м-31_ _Павлюченка Івана Ігоровича_
(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) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _к.е.н., доцент, доцент кафелри ЕПБА, Коблянська І.І._ _____
(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
«_21__» _10_____ 2024___ р.

ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи
для здобуття освітнього ступеня «магістр»

Студента групи__ПТЛ.м-31_____, 2 курсу ННІ БіЕМ
(найменування інституту)
Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»
Освітня програма: 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»
_Павлюченку Івану Ігоровичу_____
(прізвище, ім'я, по батькові)
Тема кваліфікаційної роботи: Дослідження стану та тенденцій розвитку підприємництва в умовах криз

Затверджена наказом по СумДУ № 1254-VI від «_03_»12 2024 р.
Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до «_08____»_12____2024__ р.

Вихідні дані до роботи: монографії, періодичні видання, статті, статистичні дані, аналітична інформація, закони України, інші нормативні акти.

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): дослідити теоретичні засади економічної стійкості підприємництва; проаналізувати вплив військових дій на економіку та підприємницьку діяльність в Україні; розглянути міжнародний досвід функціонування бізнесу в умовах збройних

конфліктів; оцінити основні ризики та виклики для підприємництва під час війни; дослідити особливості функціонування підприємництва в умовах кризи та провести аналіз відповідних економічних показників; розробити практичні рекомендації щодо підвищення стійкості бізнесу та адаптації до кризових умов.

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту):
Економічна стійкість підприємництва та її фактори, вплив війни на підприємництво та галузеві аспекти розвитку бізнесу, стратегії розвитку бізнесу під час війни та поствоєнного відновлення_

Дата видачі завдання: «__21___»__10_____2024___ р.

Керівник кваліфікаційної роботи: доцент Інна КОБЛЯНСЬКА
(вч. звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «_21»_10_2024_ р._____
підпис студента(ки)

АНОТАЦІЯ

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки, включає в себе 62 використаних джерела, 7 рисунків, 5 таблиць.

Актуальність теми роботи. Підприємництво є важливою складовою економічної системи будь-якої країни, і в умовах кризових ситуацій його здатність адаптуватися та виживати має вирішальне значення для економічної стабільності. Кризові ситуації — будь то економічні спади, політичні нестабільності або глобальні катастрофи, такі як пандемії чи війни, — значно змінюють умови ведення бізнесу, створюючи нові виклики та можливості.

Мета дослідження – ідентифікація перспектив та напрямів розвитку підприємництва в умовах війни та післявоєнного відновлення, а також розробка рекомендацій для підвищення економічної стійкості українського бізнесу. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– дослідити теоретичні засади економічної стійкості підприємництва.

– проаналізувати вплив військових дій на економіку та підприємницьку діяльність в Україні.

– розглянути міжнародний досвід функціонування бізнесу в умовах збройних конфліктів.

– оцінити основні ризики та виклики для підприємництва під час війни.

– дослідити особливості функціонування підприємництва в умовах кризи та провести аналіз відповідних економічних показників.

– розробити практичні рекомендації щодо підвищення стійкості бізнесу та адаптації до кризових умов.

Під час дослідження використано такі методи: аналізу та синтезу,

узагальнення, порівняння, графічний.

Результатом дослідження є розробка стратегій і методів забезпечення стійкості та розвитку підприємництва в умовах війни та кризових ситуацій.

Практичне значення результатів дослідження полягає у формулюванні рекомендацій для українських підприємців, які прагнуть зберегти та розвинути свій бізнес попри складні умови війни та нестабільності.

Перший розділ дослідження присвячений аналізу теоретичних аспектів забезпечення стійкості соціально-економічних систем в умовах кризи.

Другий розділ дослідження містить аналіз особливостей економічної трансформації бізнесу в умовах війни та поствоєнного стану. Проведене дослідження виявило ключові фактори, що впливають на стійкість розвитку, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники.

У *третьому розділі* розглянуто стратегії відновлення бізнесу в умовах поствоєнної економіки. Визначено стратегічне управління, організаційно-економічні механізми моделювання та прогнозування стійкості як ключові компоненти успішного управління в умовах невизначеності та турбулентності.

Ключові слова: економічна стійкість, підприємство, управління, підприємництво, інноваційність, соціальна відповідальність, розвиток, криза, військові дії.

Зміст

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ КРИЗИ 10

1.1 Сутність економічної стійкості та роль підприємництва 10

1.2 Складові економічної стійкості підприємництва 14

1.3 Методи забезпечення економічної стійкості підприємництва 18

РОЗДІЛ 2 ЕКОНОМІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОСТВОЄННОГО СТАНУ 24

2.1 Вплив війни на економіку країни та підприємництво 24

2.2. Галузеві аспекти розвитку підприємництва в умовах воєнного стану 32

2.3 Аналіз прибутковості та ефективності діяльності компаній, заснованих під час війни 36

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ 39

3.1 Відновлення бізнесу після війни: виклики, ризики та перспективи 39

3.2 Рекомендації з відновлення бізнесу: стратегії виходу з кризи та мінімізації ризиків 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 50

ВСТУП

Сучасний світ, незважаючи на технологічний прогрес та рівень цивілізаційного розвитку, продовжує стикатися з військовими конфліктами. Використання сили в умовах, коли існують дипломатичні та економічні методи вирішення проблем, здається анахронізмом. Однак тоталітарні режими й надалі вдаються до воєнних дій, спричиняючи значні макроекономічні, соціальні та гуманітарні втрати.

Війни несуть багатогранні наслідки для економіки, зокрема матеріальні, людські, фінансові та екологічні витрати. Для українських підприємств, які стикаються з викликами повномасштабної війни, головним питанням є виживання та подальша відбудова в поствоєнний період. Відновлення бізнесу відіграє критичну роль у підтримці національної економіки, забезпеченні зайнятості та стабільності на ринку.

Актуальність даного дослідження визначається необхідністю розробки ефективних стратегій розвитку підприємництва в умовах війни та післявоєнного відновлення. Високий рівень невизначеності, жорстка конкуренція та значні ризики вимагають від представників підприємництва гнучкості, адаптивності та впровадження сучасних управлінських практик.

Досвід кризового управління, зокрема в умовах збройного конфлікту, є недостатньо вивченим. Більшість наукових робіт стосувалися макроекономічних наслідків війни, тоді як вплив на окремі бізнес-структури та їх здатність функціонувати в умовах фізичних руйнувань і економічного колапсу залишалися поза увагою дослідників.

Постановка проблеми. Для забезпечення функціонування внутрішніх економічних процесів та підтримки обороноздатності держави необхідно створювати умови для розвитку бізнесу навіть у надзвичайно складних умовах. Особливу увагу слід приділити малим і середнім підприємствам, які є основою економіки, забезпечують робочі місця та сприяють економічній стабільності.

Об’єкт дослідження – соціально-економічні процеси розвитку підприємництва в умовах війни.

Предмет дослідження – стратегії та методи забезпечення соціально-економічної стійкості та розвитку підприємництва у кризових умовах.

Мета дослідження – ідентифікація перспектив та напрямів розвитку підприємництва в умовах війни та післявоєнного відновлення, а також розробка рекомендацій для підвищення економічної стійкості українського бізнесу. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– дослідити теоретичні засади економічної стійкості підприємництва.

– проаналізувати вплив військових дій на економіку та підприємницьку діяльність в Україні.

– розглянути міжнародний досвід функціонування бізнесу в умовах збройних конфліктів.

– оцінити основні ризики та виклики для підприємництва під час війни.

– дослідити особливості функціонування підприємництва в умовах кризи та провести аналіз відповідних економічних показників.

– запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення стійкості бізнесу та адаптації до кризових умов.

Під час дослідження використано такі **методи**: аналізу та синтезу, узагальнення, порівняння, графічний.

Під час виконання дослідження використано такі дані: монографії, періодичні видання, статті, статистичні дані, закони України, інші нормативні акти.

Наукове значення роботи полягає в розробці стратегій і методів забезпечення стійкості та розвитку підприємництва в умовах війни та кризових ситуацій.

Практичне значення полягає у формулюванні рекомендацій для українських підприємців, які прагнуть зберегти та розвинути свій бізнес попри складні умови війни та нестабільності. Таким чином, дана робота є важливим кроком у напрямку розвитку стійких бізнес-структур, здатних адаптуватися до екстремальних умов та забезпечити економічне зростання навіть у складний для країни час.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки, включає в себе 36 використаних джерел, 7 рисунків, 5 таблиць.

РОЗДІЛ 1 ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сутність економічної стійкості та роль підприємництва

Підприємництво є основою економічного розвитку, особливо в умовах криз, коли бізнес-спільнота відіграє критичну роль у збереженні економічної стабільності та підтримці соціальної стійкості. У періоди нестабільності підприємницька діяльність забезпечує безперервність економічних процесів, створює нові робочі місця та стимулює бюджетні надходження, що є життєво важливим для держав і громад у ці важкі часи. Малий та середній бізнес особливо важливі у таких періодах, адже їхня гнучкість і швидкість адаптації дозволяють зберегти робочі місця та забезпечити основні потреби населення в продуктах і послугах.

Розвиток підприємництва сприяє не лише економічному зростанню, але й виконує важливі соціальні функції. Зокрема, підприємницька діяльність створює можливості для зайнятості вразливих груп населення, таких як молодь, жінки, люди з обмеженими можливостями, а також для осіб, що постраждали від кризових явищ. У сучасних умовах особливого значення набуває соціальне підприємництво, яке поєднує комерційні та соціальні цілі, спрямовуючи частину прибутків на підтримку громадських проєктів або розвиток локальних ініціатив, що сприяють підвищенню добробуту громад [43, 44, 45, 49, 51].

Кризи також стимулюють підприємців до інновацій, пошуку нових рішень і адаптації до змінних умов. Підприємництво не лише підтримує основні економічні процеси, але й стає джерелом соціальних інновацій, що вирішують актуальні виклики, як от забезпечення охорони здоров’я, дистанційна освіта, екологічні ініціативи та цифрові технології [39, 40, 46, 54, 55, 58, 59, 61, 62]. Пандемія COVID-19, наприклад, продемонструвала

здатність бізнесу оперативно реагувати на нові виклики, змінюючи свої бізнес-моделі, запроваджуючи дистанційні формати роботи та розробляючи нові продукти і послуги для населення.

Таким чином, підприємництво можна розглядати як одну з основних форм забезпечення стійкості економіки та суспільства в умовах кризи. У цьому розділі аналізується соціальна та економічна роль підприємництва, зокрема його внесок у забезпечення соціальної стабільності, розвиток інновацій та підтримку зайнятості, що є важливими чинниками для стабільного функціонування соціально-економічних систем у періоди нестабільності.

Термін «стійкість» має широке застосування в природничих науках, таких як математика, фізика, хімія та біологія, а також використовується для опису роботи технічних систем. Для технічних систем стійкість означає не лише збереження стабільності ключових параметрів після запуску, але й здатність адаптуватися до змінних умов і протистояти зовнішнім впливам, зберігаючи свої функціональні характеристики.

Початково концепція «стійкості» застосовувалась переважно у природничих науках та інженерії, але згодом її почали використовувати і в економіці. Це пов’язано з тим, що економічні системи функціонують у динамічному середовищі з безліччю змінних факторів. Особливістю економічної стійкості є її багатогранність та складність, а також необхідність урахування людського чинника [37, 38, 50].

Високий рівень стійкості є важливою передумовою довгострокового успіху економічних систем, оскільки дозволяє їм ефективно конкурувати, адаптуватися до змін і досягати поставлених цілей. Поняття «стійкість» стає ключовим для розуміння й управління економічними системами, оскільки відрізняється низкою особливостей від стійкості технічних систем.

Для доповнення аналізу стійкого розвитку важливо розглянути додаткові дослідження, що дозволяють більш детально охарактеризувати особливості цього явища (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Визначення поняття «економічна стійкість»

Джерело	Позиції авторів щодо трактування поняття «економічна стійкість»
Ю. Сімех [12]	Це потенційні можливості підприємства повернутися у стан рівноваги, в якому підприємство має позитивну динаміку функціонування, або не виходить за межі встановлених границь
В. Іванов [1]	Здатність економічної системи не відхилятися ви свого стану (статистичного або динамічного) при різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливах за рахунок ефективного формування і використання фінансових, виробничих і організаційних механізмів.
О. Ареф'єва, Д. Городянська [7]	Сукупність взаємообумовленнх та взаємопов'язаних складових, які за будь-яких умов забезпечують здатність до ведення діяльності підприємств, запас ресурсів (ресурсного потенціалу) та збалансований процес функціонування
В.А. Гросул [10]	Ототожнює економічну стійкість підприємства з його економічною стабільністю та визначає її як „здатність суб'єкта господарювання функціонувати та розвиватися, зберігаючи рівновагу своїх активів і пасивів у внутрішньому та зовнішньому середовищах, що гарантує його постійну платоспроможність та інвестиційну привабливість у межах припустимого рівня ризику/
Л.О.Сабадаш [13]	Стійкості як важливої одиниці масштабної структури підприємства, в основу якої закладено ключові характеристики, отримані внаслідок моніторингу, що відображають взаємозв’язок елементів господарської діяльності з метою збереження нормативних показників і подальшого їх зростання під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища/
Л. Малярець, О. Смолякова [14]	Сукупність характеристик, що відображають динамічну узгодженість елементів діяльності підприємства як економічної системи, що проявляється в сталості причинно-наслідкових взаємозв’язків для забезпечення механізмів нормального функціонування та збереженні нормативних тенденцій змін значень економічних показників діяльності підприємства, що свідчить про гомеостаз у процесах функціонування та економічного розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [1; 7; 10; 12–14]

На нашу думку, основні принципи економічної стійкості включають підтримку збалансованої прибутковості, забезпечення процесів відтворення та розвитку, а також здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Економічна стійкість підприємств базується на принципах, що забезпечують його довгострокову стабільність та адаптивність у мінливих умовах. Збалансована прибутковість повинна не лише генерувати необхідний дохід, але й максимізувати прибуток таким чином, щоб він задовольняв потреби виробництва, інтереси власників та забезпечував достойний рівень життя працівників. Прибуток повинен покривати витрати на відтворення капіталу, оновлення ресурсів, впровадження інновацій, збереження та розвиток інтелектуального капіталу, а також створення соціальних гарантій для персоналу.

Адаптація до ринкових умов — це безперервний процес, у якому підприємство повинне аналізувати економічну ситуацію та пристосовуватись до змін, зберігаючи конкурентоспроможність і ключові показники навіть у разі непередбачуваних подій, таких як коливання цін, зміни в законодавстві або зростання конкуренції. Метою є швидке відновлення ефективності після кризових ситуацій та досягнення довгострокового успіху [41, 42].

Економічна стійкість також передбачає здатність підприємств ефективно реагувати на зовнішні зміни з мінімальними втратами, швидко адаптувати свою діяльність, знижуючи негативний вплив факторів на фінансові результати. Це включає підтримання стійкого кругообігу капіталу, його відновлення й накопичення, орієнтуючись на максимізацію прибутку та зменшення витрат при певному обсязі виробництва.

Поняття стійкості тісно пов’язане з такими характеристиками, як надійність, динамічність, мобільність та стабільність. Вищим проявом стійкості є здатність зберігати рівновагу в умовах постійного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Це не статичний стан, а динамічний процес, що потребує постійного вдосконалення та адаптації. Забезпечення стійкості

також потребує балансу між потребами конкретної галузі та її впливом на суспільство й інші галузі.

З огляду на це, інвестування в стійкість підприємництва та підприємств є внеском у стабільне майбутнє. Дослідження діяльності бізнес-одиниць з метою виявлення викликів і можливостей сприяє удосконаленню механізмів їхньої роботи та підвищенню стійкості, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальний розвиток економіки та суспільства.

1.2 Складові економічної стійкості підприємництва

Економічна стійкість підприємництва може бути розглянута через досілдження природи економічної стійкості підприємства, що визначається як його здатність стабільно функціонувати, адаптуватися до змін, зберігати рівновагу в умовах впливу внутрішніх та зовнішніх чинників і досягати запланованих результатів. Це багатогранне поняття включає як фінансову стабільність, так і стійкість виробничих процесів, управлінської системи та ринкових позицій.

У науковій літературі розрізняють статичну та динамічну стійкість. Статична стійкість асоціюється зі станом рівноваги без змін, тоді як динамічна стійкість відображає постійний розвиток і адаптацію до змінних умов ринку. З погляду статики, підприємство розглядається як система в рівноважному стані, що не враховує розвитку. У динамічному аспекті стійкість означає спроможність змінюватися й модернізуватися без втрати своєї функціональності.

Традиційно економічну стійкість підприємства розглядають як стан, за якого воно здатне протистояти дестабілізуючим факторам зовнішнього та внутрішнього середовища, зберігаючи ефективність своєї діяльності. Для детального аналізу цього поняття виділяють такі типи стійкості: внутрішню, зовнішню та успадковану.

Внутрішня стійкість включає фінансову стабільність, трудовий потенціал і ефективну організацію виробничих та управлінських процесів. Це забезпечує стабільність показників діяльності навіть в умовах змін.

Зовнішня стійкість залежить від економічного середовища, у якому працює підприємство. Вона досягається за умови стабільної макроекономічної ситуації та сприятливого регулювання на рівні держави.

Успадкована стійкість означає наявність у підприємства резервів, які допомагають компенсувати раптові негативні зміни, зокрема кризи або економічну нестабільність.

Загальна економічна стійкість підприємства визначається як здатність ефективно використовувати внутрішні ресурси й адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це передбачає виявлення потенційних ризиків і загроз, розробку планів їхньої нейтралізації та підвищення гнучкості управлінської системи.

Ключовими компонентами стійкості є фінансова, виробнича, кадрова, маркетингова, інноваційна та організаційна складові. Їх узгоджена взаємодія сприяє гармонійному розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність і ефективність у довгостроковій перспективі.

Продовжуючи розгляд сутності економічної стійкості підприємства, необхідно деталізувати окремі її аспекти та складові, які мають вирішальний вплив на функціонування та розвиток суб’єкта господарювання.

Фінансова складова економічної стійкості. Фінансова стійкість підприємства є ключовим елементом, що визначає його спроможність стабільно функціонувати за рахунок раціонального управління фінансовими ресурсами. Основні показники, за якими можна виміряти фінансову стійкість, зображені на рис. 1.1.

Так, фінансова незалежність ілюструє здатність підприємства покривати зобов'язання за рахунок власних коштів. Мобільність капіталу характеризує можливість швидко перерозподіляти фінансові ресурси між різними напрямами діяльності. Стійкість до ризиків відображає вміння

протистояти негативним впливам внутрішніх і зовнішніх факторів. Загалом, високий рівень фінансової стійкості підвищує довіру до підприємства з боку інвесторів, кредиторів і партнерів, сприяючи залученню додаткових ресурсів для розвитку.

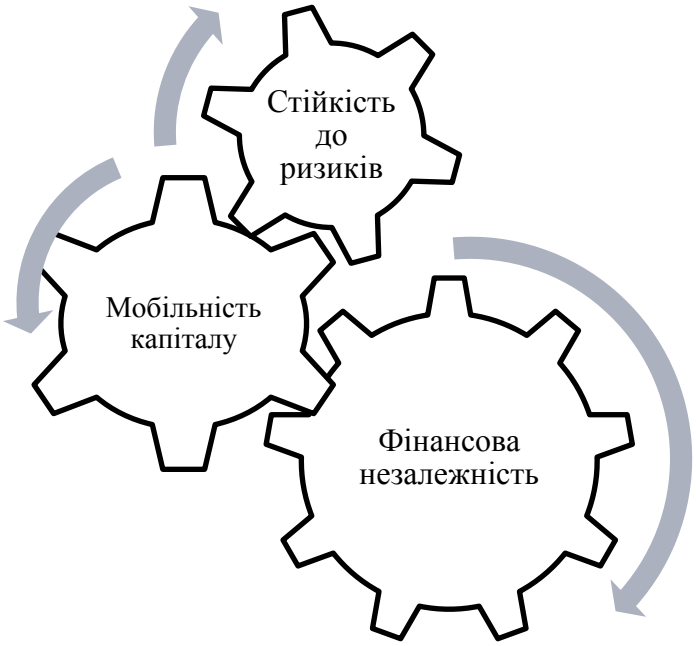

Рисунок – 1.1. Основні показники фінансової стійкості

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Виробнича складова економічної стійкості (рис. 1.2) забезпечує ефективність діяльності підприємства шляхом:

- оптимального використання ресурсів для максимізації випуску продукції;
- постійного аналізу ринкового середовища для корекції виробничої стратегії;
- здатності до адаптації, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в попиті чи конкурентному середовищі.

Окрім цього, важливими елементами є впровадження інноваційних технологій та вдосконалення виробничих процесів для підвищення продуктивності.

Маркетингова складова економічної стійкості включає:

- моніторинг ринкових тенденцій;
- виявлення та задоволення потреб клієнтів;
- формування конкурентних переваг через унікальні пропозиції та якісне обслуговування.

Ефективний маркетинг дозволяє підприємству зміцнити свої позиції на ринку навіть у нестабільних умовах.

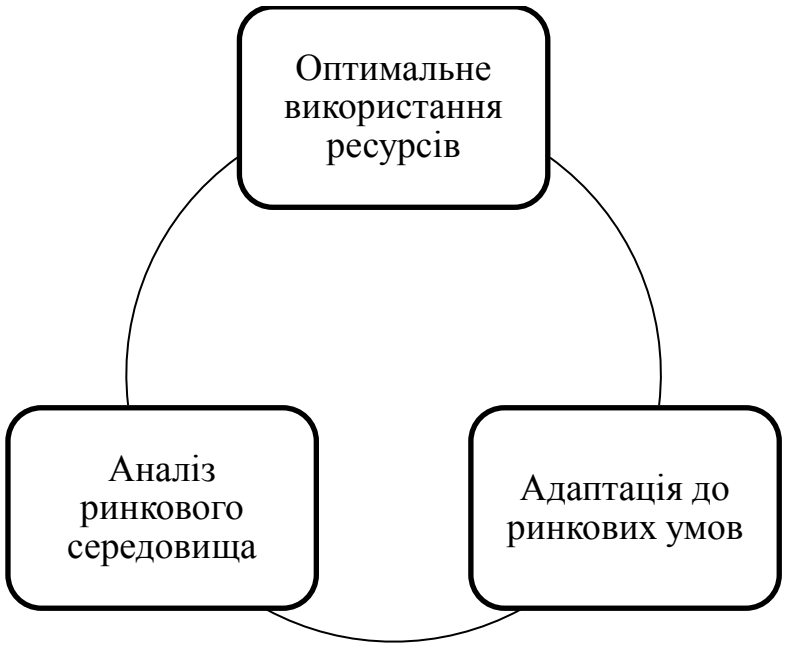

Рисунок – 1.2. Виробнича складова економічної стійкості

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Система управління підприємством повинна бути гнучкою та орієнтованою на швидке прийняття рішень. Цьому сприяють належна організаційна структура, планування та сучасні методи управління (рис. 1.3). Так, управлінська стійкість досягається завдяки використанню сучасних підходів до організації роботи, плануванню на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, постійному вдосконаленню організаційних структур.

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств не лише ефективності, а й уміння пристосовуватися до змін. Гнучкість управління та

стратегічне планування дозволяють підприємству мінімізувати наслідки кризових ситуацій, оптимізувати використання ресурсів, зберігати конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

Рисунок – 1.3 Складові управлінської стійкості

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Таким чином, економічна стійкість підприємства – це комплексна характеристика, що відображає здатність ефективно управляти ресурсами, адаптуватися до змін і забезпечувати стабільний розвиток. Вона досягається завдяки інтеграції фінансових, виробничих, маркетингових та управлінських складових у гармонійно функціонуючу систему. Такий підхід застосовний до підприємств будь-якого типу та розміру – великих, середніх та малих, що дозволяє розглядати його як основу забезпечення стійкості підприємництва загалом.

1.3 Методи забезпечення економічної стійкості підприємництва

У сучасному світі стійкість компаній значною мірою залежить від здатності постійно адаптуватись до змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Проте багато підприємств не встигають за швидким розвитком ринку, що призводить до недостатньої гнучкості в їхній діяльності. Система управління ефективністю та стійкістю стає вирішальним фактором для підвищення конкурентоспроможності. На жаль, лише небагато українських компаній впроваджують стратегії, що включають системи

управління ефективністю та адаптивністю для забезпечення успішної ринкової поведінки.

Стійкість компаній базується на всебічному підході, який враховує ефективність управлінських рішень, етичні стандарти ведення бізнесу, адаптивні стратегії розвитку, високу якість послуг, стабільні операційні та фінансові показники, прозорість у комунікації, професійний персонал, відповідальність перед суспільством, міцні партнерські зв'язки та інші важливі аспекти.

Розвиток ринкових відносин висунув потребу в нових управлінських підходах. Багато українських підприємств, які раніше мали добре налагоджену виробничу діяльність, систему планування та обліку, виявилися неспроможними адаптуватися до змін ринку через відсутність гнучких управлінських механізмів. Відсутність узгодженості в цілях, діях та брак науково обґрунтованого підходу спричинили ухвалення випадкових, вузькоорієнтованих рішень, які не мають необхідного стратегічного потенціалу. Це призвело до створення «гібридних» моделей бізнесу та управління, що складаються з розрізнених елементів і містять внутрішні суперечності та непрацюючі зв'язки.

Сформовані умови свідчать про те, що на даному етапі на підприємствах гостро стоїть проблема оптимізації механізму управління стійкістю.

Досягнення стійкості вітчизняними підприємствами в сучасних умовах характеризується поетапним впровадженням концептуальних принципів**.** На першому етапі акцент робиться на акумуляції коштів для забезпечення фінансової рівноваги, що стає гарантією подальшого розвитку в соціальному та екологічному аспектах [57, 60]. Розробка шляхів досягнення стійкості підприємств має ґрунтуватися на ретельному та всебічному аналізі поточного стану підприємства та його потенційних можливостей для вдосконалення.

Досягнення стратегічних цілей стійкості підприємств потребує

ефективного поєднання матеріальних та нематеріальних ресурсів, що стає ключовим завданням менеджменту**.** Проте керівництво завжди стикається з дилемою: максимізувати економічний ефект або врахувати соціальні фактори, мінімізуючи витрати. Ця ситуація породжує суперечності, подолання яких веде до стійкості. У цьому процесі значну роль відіграє компетентність персоналу, який має бути здатним до роботи в умовах обмежених ресурсів, їх раціонального використання та отримання кінцевого продукту у вигляді продукції, робіт та послуг.

Забезпечення стійкості підприємств є складним завданням через необхідність ухвалювати рішення в умовах неповних даних, обмеженого часу та мінливої ситуації**.** Це обумовлює ризики при впровадженні програм стійкості. Тому важливо ретельно аналізувати та враховувати можливі ризики, щоб приймати обґрунтовані рішення.

Обмеженість ресурсів робить необхідним визначення пріоритетів серед факторів, що впливають на досягнення поставлених цілей. Для кожної мети існує свій набір пріоритетних факторів, які необхідно визначити та врахувати при розробці механізму її досягнення. Розроблений механізм має також забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів між цілями прогресивного розвитку та поточними потребами функціонування.

Знаходження оптимального балансу між функціонуванням та стійкістю в рамках ресурсних обмежень передбачає два ключових завдання:

- визначення рівня ресурсних резервів, необхідних для пошуку нових, більш ефективних шляхів та методів досягнення стійкості;
- визначення оптимальної пропорції розподілу ресурсів системи між поточним функціонуванням, удосконаленням та розширеним відтворенням.

Для вирішення цих завдань необхідний комплексний підхід, який включає системні методи якісного аналізу, імітаційне моделювання та оптимізаційні методи управління запасами. Далі формується система за допомогою вибору методів впливу на певні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. При виборі методів управління важливо

ґрунтуватися на низці принципів, ключові з яких наведені в табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Принципи формування системи управління економічною стійкістю підприємницьких одиниць

Принцип	Характеристика
1	2
Системності	Максимальний ефект можна одержати, лише оптимізуючи як всі елементи системи, так й окремі, найбільш значущі з них
Системо утворюючих відносин	Вимагає визначення саме тих зв'язків між елементами механізму, які забезпечують його існування, цілісність та стійкість
Постійної адаптації	Необхідність підтримки факторів зовнішнього реагування на зміни стійкої рівноваги системи внутрішнього середовища і зовнішнього
Самоорганізації	Здатність системи самостійно зменшувати небажані відхилення
Об'єктивності дослідження	Формування механізму повинен базуватися на повній, достовірній інформації про реальне положення підприємства
Динамічності оцінок	Фактори, що впливають на підприємство, необхідно розглядати як динамічні функції з метою прогнозування й вироблення ефективних рішень
Безперервності	Безперервна оцінка всіх процесів, що відбуваються, створення системи моніторингу дозволяють сформувати ефективну й раціональну стратегію забезпечення стійкості
Комплексності	Дозволить представити формований механізм як комплекс взаємозалежних підсистем, об'єднаних загальною метою, розкрити його інтегративні властивості, внутрішні й зовнішні зв'язки
Інформаційної відкритості	Визначає наявність інформаційних каналів між зовнішнім середовищем підприємства й кожним елементом сформованого механізму
Випереджального відображення	Визначається наявністю кризових явищ, нейтралізація яких припускає прогнозування найбільш імовірного в майбутньому стану системи
Пропорційності	Визначення правильного співвідношення різних елементів й об'єктів механізму
Оптимальності	Необхідність не тільки забезпечення стійкості, але й оцінки ступеня ефективності його досягнення
Збалансованості	Вказує на необхідність врахування того як рішення прийняті керівниками машинобудівних підприємств відбиватимуться на показниках як економічного, так і соціального розвитку

Принцип	Характеристика
1	2
Позитивного розвитку	Передбачає необхідність формування і реалізації керівниками підприємств комплексу цілеспрямованих дій, що націлені на досягнення підприємством такої динаміки показників економічної стійкості, яка характеризується позитивними змінами приростів значень показників
Альтернативності рішень	Вказує на необхідність прорахунку різних варіантів досягнення визначених керівниками підприємства цілей

Джерело: розроблено автором на основі [1; 10; 12; 13; 14; 17]

Перешкоди на шляху до стійкості підприємств та підприємництва загалом є такими:

- нечітка правова база (відсутність чіткої та стабільної правової основи, що затверджує державну концепцію стійкості та визнається суб'єктами господарювання);
- недостатня підтримка (брак дієвих механізмів державної підтримки підприємств, які прагнуть до трансформації на користь стійкості глобальної системи);
- відсутність відповідальності (невизначена система відповідальності за нехтування принципами стійкого розвитку);
- неусвідомленість важливості (брак чіткої мети та розуміння необхідності переходу до стійкого розвитку);
- високі витрати (значні фінансові витрати, пов'язані з впровадженням екологічних заходів, підвищенням соціальної захищеності та іншими трансформаціями);
- відсутність стимулів (несприятливий економічний клімат, який не стимулює підприємства до переходу на принципи стійкості).

Ефективність впливу на механізм адаптації залежить від природи факторів і від їхньої сприйнятливості до застосовуваних методів. Якщо немає можливості залучити достатню кількість ресурсів, необхідно коригувати або методи впливу, або сам механізм.

Різноманіття підходів до впливу на фактори різної природи зумовлює потребу у створенні комплексної системи управління стійкістю. З одного боку, така система може розглядатися як динамічний процес, що включає послідовні етапи, спрямовані на досягнення визначених цілей. З іншого боку, це – система взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють за встановленими правилами та процедурами для виконання програми чи досягнення поставлених завдань.

Слід зазначити, що вибір конкретних методів визначається специфікою підприємства, його галуззю діяльності та поточними економічними умовами. Серед основних цілей для забезпечення економічної стійкості підприємства виділяється підвищення ефективності його роботи.

Система підтримки економічної стійкості окремого підприємства має виконувати такі основні завдання:

- здійснювати моніторинг і прогнозування можливих загроз для стійкості, а також оцінювати ризики і загрози з використанням як кількісних, так і якісних методів;
- розробляти інструменти та механізми для нейтралізації загроз і забезпечення стабільного розвитку;
- безперервно вдосконалювати механізми та методи підтримки економічної стійкості.

Потенційні загрози для стабільної роботи підприємства потребують застосування відповідних методів для оцінки його економічної стійкості. Практичні заходи, що сприяють підтримці стійкості, ґрунтуються на нормативно-правовій базі, стимулюванні персоналу, заходах для підвищення економічної активності, адміністративних інструментах управління, збереженні ресурсів та інших методах. Сукупність цих заходів, методів та інструментів утворює механізм підтримки економічної стійкості підприємництва.

РОЗДІЛ 2 ЕКОНОМІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОСТВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Вплив війни на економіку країни та підприємництво

Найперше, що враховується при оцінці впливу війни, це безумовно людські втрати. Окрім цього, війна має також серйозні економічні витрати – пошкодження інфраструктури, скорочення працездатного населення, інфляція, дефіцит, невизначеність, зростання боргу та порушення нормальної економічної діяльності.

З деяких точок зору, війна може бути корисною через створення попиту, зайнятості, інновацій та прибутку для бізнесу (особливо коли війна відбувається в інших країнах). Однак, коли ми говоримо про «економічні вигоди» війни, ми повинні бути усвідомлюючи «помилку розбитого вікна» – коли ми витрачаємо гроші на війну, це створює попит, але це також є величезною альтернативною вартістю – замість того, щоб будувати бомби та відбудовувати зруйновані міста, ми могли б використати ці гроші для покращення освіти чи охорони здоров’я.

Наприклад, за деякими оцінками альтернативна вартість війни в Іраку на кінець 2009 року оцінювалася в 860 мільярдів доларів [9].

На рисунку 2.1. описаний потенційний вплив війни на економічний розвиток.

До негативних проявів війни та її економічного впливу варто також віднести альтернативні витрати на сектори, які могли б бути розвинуті за ті кошти, що були витрачені на війну. Нижче на рисунку 2.2. вказані основні сектори, які недоотримають кошти через переспрямування коштів на війну.

Рисунок – 2.1. Економічний вплив війни на економічний розвиток

Джерело: складено автором на основі [9]

Рисунок – 2.2. Сектори, що могли стати альтернативними витратними статтями

Джерело: складено автором на основі [9]

Для всіх підприємств робота щодня стає ризикованою, а попередні способи та методи прийняття рішень часто практично втрачають сенс, адже управління потрібно здійснювати в умовах щоденних змін, загрози окупації та небезпеки для життя.

Відповідно до опитування, що було проведено експертно-аналітичним центром ресурсу для роботодавців grc.ua, половина компаній, які залишились працювати, не здатні прогнозувати свою діяльність та ринок навіть у короткостроковому періоді. Багато компаній взагалі збираються відновлювати свою роботу лише після закінчення війни або продовжують не на повну потужність та з суттєво скороченим персоналом. Серед тих компаній, що призупинили роботу, 20% планують відновити свою діяльність протягом двох місяців, ще 10% хочуть зробити це аж через півроку [1].

Більше половини опитаних компаній очікують, що бізнес вдасться відновити до рівня доходів та обороту, що мали до початку війни, проте велика частка все ж або не готова будувати якість прогнози, або не має можливості длявідновлення загалом.

З початком повномасштабної війни в Україні, економічна активність підприємців зазнала значних змін. Водночас зі зменшенням кількості діючих підприємств спостерігалося активне відкриття нових бізнесів. За період з квітня 2022 року по квітень 2023 року, кількість новостворених фізичних осіб-підприємців (ФОП) становила 208936**,** тоді як кількість закритих ФОП досягла 290910**.** Це означає, що за цей період закриття підприємств перевищило відкриття приблизно на 82974 одиниць [28].

Середній показник закриття ФОПів склав близько 17 тисяч на місяць.

Попри численні виклики, пов'язані з війною, українські підприємці демонструють здатність до адаптації та відкриття нових бізнесів. Відкриття нових ФОПів може бути пояснене необхідністю задоволення базових потреб населення, а також появою нових можливостей у відповідних галузях. Однак, закриття підприємств залишається значним показником, що свідчить про високу вразливість бізнесу до кризи.

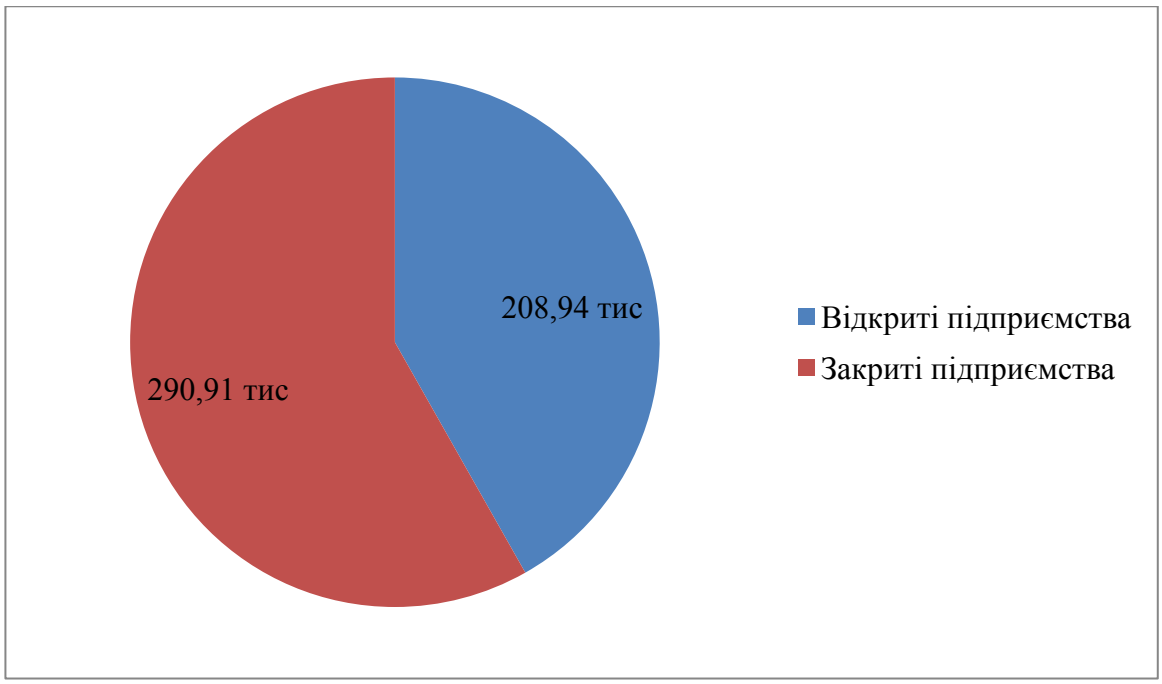

Рисунок – 2.3 Кількість відкритих та закритих підприємств за 2022-2023р.

Джерело: складено автором на основі [28]

Війна вплинула на регіональний розподіл підприємницької активності, створюючи значні відмінності між різними областями України. Найбільші втрати підприємців зафіксовано в прифронтових регіонах, де тривають активні бойові дії:

- Донецька область втратила 8.2 тисячі підприємців;
- Харківська область втратила 7.1 тисячі підприємців;
- Херсонська область втратила 4.5 тисячі підприємців;
- Луганська область втратила 3.7 тисячі підприємців;
- Запорізька область втратила понад 2 тисячі підприємців.

Ці регіони зазнали найбільших економічних втрат через руйнування інфраструктури, міграцію населення та перерву в роботі підприємств. Водночас, у регіонах, де бойові дії менш активні або відсутні, спостерігається приріст кількості підприємств:

- Київ – приріст на 12.9 тисяч підприємців;

- Львівська область – приріст на 12.3 тисяч підприємців;
- Дніпропетровська область – приріст на 8.6 тисяч підприємців.

Ці регіони стали осередками релокації бізнесу з прифронтових територій, забезпечуючи стабільність та можливості для розвитку підприємництва.

Війна створила нові вимоги до ринку, що відобразилося на розподілі підприємницької активності за галузями. Найбільш популярними напрямками для відкриття нових ФОПів стали ті, що зображені на рис. 2.4.

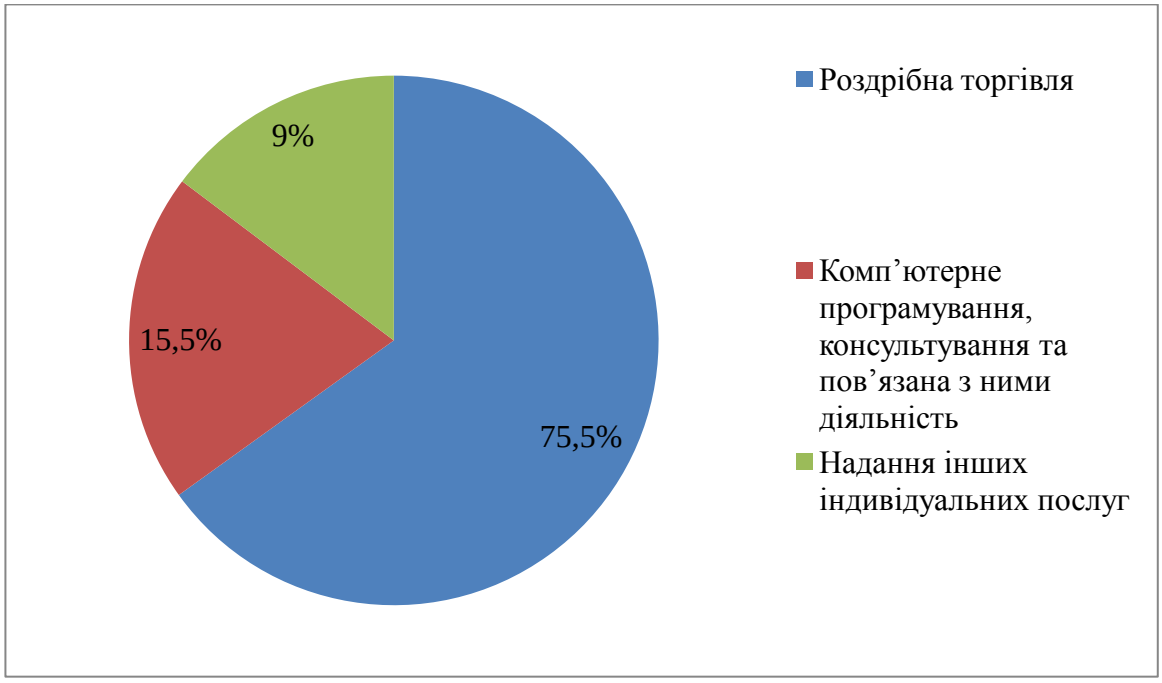

Рисунок – 2.4 Розподіл підприємницької активності за галузями.

Джерело: складено автором на основі [28]

Інші значні напрямки включають оптову торгівлю, транспортні послуги та освітню діяльність. Популярність роздрібної торгівлі пояснюється необхідністю задоволення базових потреб населення, особливо у період кризи, коли споживачі прагнуть економити та купувати основні товари.

Закриття підприємств у прифронтових регіонах та тих, де ведуться бойові дії, обумовлені кількома ключовими факторами:

– Фізичні руйнування: бої та обстріли призводять до руйнування інфраструктури, обладнання та приміщень підприємств, що ускладнює їхню подальшу діяльність.

– Міграція населення: переселення людей з небезпечних територій зменшує кількість клієнтів та робочої сили, що негативно впливає на бізнес.

– Економічна нестабільність: війна спричинює інфляцію, зменшує купівельну спроможність населення та підвищує витрати на ведення бізнесу.

– Проблеми з логістикою: зруйнована інфраструктура та порушені логістичні ланцюги ускладнюють доставку товарів та матеріалів, що необхідні для виробництва та торгівлі.

Попри високий рівень закриття, українські підприємці активно відкривають нові бізнеси, адаптуючись до нових умов. Основні причини цього включають:

1. Необхідність задоволення базових потреб: підприємці відкривають бізнеси, що відповідають національним потребам, такі як роздрібна торгівля, харчова промисловість та ремонтні послуги.

2. Виникнення нових можливостей: війна створює попит на специфічні товари та послуги, такі як товари для військових, ремонт техніки та будівництво укриттів.

3. Переміщення бізнесу в стабільні регіони: підприємці релокуються до регіонів з меншими ризиками, де створюють нові бізнеси, задовольняючи потреби місцевого населення.

4. Інновації та цифровізація: в умовах кризи підприємства активно впроваджують цифрові технології, що відкриває нові можливості для розвитку в IT-секторі та інших технологічних галузях [47, 48, 52, 53, 56].

Фізичні особи-підприємці відіграють ключову роль у стабілізації економіки України під час війни. Зростання податкових надходжень від ФОПів свідчить про їхню значущість для державного бюджету. Для уточнення податкових надходжень від підприємців у 2022, 2023 та 2024

роках, враховуючи обставини війни, використовуємо логіку зростання в попередні роки та наявну економічну ситуацію. У період воєнного стану економічна активність загалом знижується, але державна підтримка та податкова дисципліна залишаються ключовими факторами. Таблиця 2.1 містить детальну інформацію про оцінку податкових надходжень

Таблиця 2.1 – Оцінка податкових надходжень за 2022-2024 рік

Оцінка потенційних податкових надходжень	
2022 рік	~22 млрд гривень
2023 рік	~25 млрд гривень
2024 рік	~28-29 млрд гривень

Джерело: складено автором на основі [11]

Враховуючи значний вплив війни, зниження активності в деяких галузях та водночас збільшення в інших (зокрема IT, транспорт, гуманітарна допомога), податкові надходження з ФОПів могли зменшитися приблизно на 20**%** від рівня 2021 року. У 2023 році , завдяки адаптації підприємців до воєнних умов, релокації бізнесу в безпечні регіони та підтримці з боку держави, відновлення економічної активності сприяло зростанню податкових надходжень. Орієнтовно, вони могли досягти 25 млрд гривень**,** повернувшись до рівня 2019 року. У 2024 стабілізація економіки, часткове відновлення бізнесу після значного падіння та державні програми підтримки МСБ сприяють подальшому зростанню надходжень. Вони могли перевищити рівень 2023 року на 10-15%**,** залежно від макроекономічних умов.

Ці показники демонструють, що навіть в умовах війни ФОПи залишаються важливим джерелом фінансування державних програм та стабілізації економіки.

Підприємці у часи війни стикаються з низкою суттєвих викликів:

1. Недостатність фінансування: війна збільшує ризики для інвесторів, що призводить до зменшення доступності кредитів та інвестиційних ресурсів. Багато підприємців стикаються з труднощами у залученні необхідних коштів для ведення бізнесу та його розвитку.

2. Потреба в адаптації: постійні зміни в ринкових умовах, законодавстві та споживчих уподобаннях вимагають від підприємців гнучкості та швидкої адаптації бізнес-моделей. Це може включати переорієнтацію на нові ринки, впровадження нових продуктів або послуг, а також зміну організаційної структури підприємства.

3. Ризики фізичної безпеки: підприємці, особливо в прифронтових регіонах, стикаються з ризиком фізичних руйнувань своїх активів, що може призвести до значних фінансових втрат та змушує їх припиняти діяльність.

4. Проблеми з логістикою: Зруйнована інфраструктура та порушені логістичні ланцюги ускладнюють доставку товарів та матеріалів, що необхідні для виробництва та торгівлі. Це може призвести до затримок у виробництві, збільшення витрат на транспорт та зниження конкурентоспроможності підприємств.

5. Нестабільність економіки: війна спричинює інфляцію, зменшує купівельну спроможність населення та підвищує витрати на ведення бізнесу. Це негативно впливає на попит на товари та послуги, а також на доходи підприємців.

6. Проблеми з людським капіталом: втрата кваліфікованих працівників через мобілізацію або міграцію зменшує здатність підприємств до ефективного функціонування та розвитку.

Попри численні виклики, український бізнес демонструє значну гнучкість та здатність до адаптації. Основні перспективи розвитку підприємництва в умовах війни та післявоєнного періоду включають:

1. Залучення державної та міжнародної підтримки: держава може впроваджувати програми підтримки малого та середнього бізнесу, такі як гранти, пільгові кредити, податкові пільги та субсидії. Міжнародні

організації також можуть надавати фінансову та технічну допомогу підприємцям.

2. Інновації та цифровізація: впровадження новітніх технологій, автоматизація процесів та цифрові рішення можуть підвищити ефективність бізнесу, знизити витрати та відкривати нові можливості для розвитку.

3. Розвиток локального виробництва: в умовах санкцій та зменшення імпортних поставок, підприємства можуть зосередитися на розвитку місцевого виробництва, що сприяє зменшенню залежності від зовнішніх ринків та підвищує стабільність бізнесу.

4. Адаптація до нових ринкових умов: підприємці можуть переорієнтувати свою діяльність на нові сегменти ринку, такі як виробництво товарів першої необхідності, послуг для військових, ремонтних послуг тощо.

5. Розширення географії бізнесу: переміщення бізнесу до стабільніших регіонів дозволяє підприємцям уникати ризиків, пов'язаних з бойовими діями, та забезпечує стабільні умови для розвитку.

6. Підвищення кваліфікації працівників: інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації працівників можуть покращити продуктивність та конкурентоспроможність підприємств.

7. Фінансова стійкість: підприємства повинні працювати над забезпеченням стабільного грошового потоку, зменшенням кредитного навантаження та підтримкою ліквідності. Це може включати диверсифікацію джерел доходів, оптимізацію витрат та ефективне управління фінансовими ресурсами.

2.2. Галузеві аспекти розвитку підприємництва в умовах воєнного стану

Залежно від галузі діяльності компанії, можна оцінити легкість її переїзду на нове місце. Наприклад, підприємства, що надають послуги, особливо іноземним клієнтам, мають змогу швидко змінити локацію без

втрати клієнтів. Схожа ситуація і для компаній, що представляють креативні або інтелектуальні професії, а також сфери консалтингу, фінансових послуг та аудиту. Водночас підприємства у сфері виробництва, логістики, агропромислового комплексу, частково ресторанного бізнесу та торговельно-розважальних комплексів значно залежать від географічного розташування, яке може бути критичним для їхнього прибутку (як у випадку агропромислового сектору чи видобувної галузі). Для таких компаній можливість переїзду часто недоступна.

Нижче розглянуто специфічні умови та особливості функціонування підприємств у різних галузях під час війни.

Агропромисловий комплекс. Сільськогосподарські роботи на полях та в теплицях не можна перенести або відкласти на певний період. Навіть у мирний час агропромисловий комплекс є ризикованою галуззю, що залежить від погодних умов, стану техніки, наявності нових видів добрив, складної системи експорту та зберігання, а також кваліфікованих технічних працівників. В умовах війни до цих ризиків додались проблеми замінування полів, окупації та загроз ракетних ударів. Загальна мобілізація та міграція призводять до браку робочої сили, палива, добрив і засобів захисту рослин. Крім того, заблоковані морські шляхи ускладнюють експорт продукції, що суттєво знижує прибутки та обмежує можливості для посівної кампанії та збору врожаю [12].

ІТ-ринок. Після пандемічної кризи ІТ-сектор показав високу стійкість і гнучкість до релокації. Завдяки налаштованим віддаленим процесам роботи ІТ-компанії змогли зберегти працівників і бізнес-процеси, а також уникнути втрати доходів завдяки зв’язкам із західними ринками збуту. Багато ІТ-компаній мали офіси за кордоном, що спрощувало переміщення однієї з філій. Крім того, компанії пропонували гнучкі варіанти – оплату переїзду та підтримку співробітників або збільшене фінансування для тих, хто залишився в країні. Водночас галузь стикнулася з новими викликами, серед яких:

- уповільнення економічного зростання, інфляція, зниження доходів та обмеження діяльності фінансових компаній;
- ризик руйнування цифрової інфраструктури, включаючи мережі телекомунікацій та електропостачання;
- зменшення кількості співробітників через загальну мобілізацію[18].

Енергетична галузь. За даними ДТЕК, більшість теплових електростанцій (ТЕС) України зараз працюють на повну потужність, за винятком Луганської ТЕС, яка була зупинена, і частково призупиненої Запорізької ТЕС. Українська енергосистема тепер під'єднана до європейської ENTSO-E, що забезпечує незалежність від енергоресурсів Росії та Білорусі. Проте підприємства, що працюють у сфері електропостачання та обслуговування електромереж, стикаються з високим рівнем небезпеки, оскільки є основними інфраструктурними об'єктами, які часто є цілями для ворожих атак.

Металургія. Металургійна галузь наразі значно постраждала, що становить серйозну проблему, адже експорт продукції цього сектору забезпечував значну частку ВВП. Підприємства сильно залежать від свого розташування, і багато з них розміщені на південному сході країни, де тривають бойові дії або ці території перебувають під окупацією, що призвело до зупинки або обмеження їхньої роботи. Крім того, експорт металургійної продукції здійснювався переважно морськими шляхами, які зараз заблоковані. Таблиця 2.2 містить детальну інформацію про стан роботи основних підприємств металургійного сектора в Україні.

Для забезпечення стійкості підприємства потрібна чітко структурована система управління, яка передбачає узгоджене застосування методів і важелів впливу, спрямованих на досягнення та підтримання необхідного рівня економічної стійкості в умовах нестабільності ринкового середовища.

Табл. 2.2. Стан найбільших заводів металургійної промисловості станом на кінець травня 2022 року .

№ з/п	Підприємство	Характеристика
1	«Метінвест»	У режимі гарячої консервації
2	«Запоріжсталь»	Пошкодження
3	«Запоріжкокс»	
4	«Азовсталь»	Почали призупиняти і консервувати заводз 24 лютого, наразі суттєво ушкоджений, повністю ступінь руйнувань не оцінений, під окупацією
5	«Запоріжвогнетрив»	У режимі тимчасової консервації технологічного обладнання
6	Авдіївський коксохімічний завод	У режимі часткової консервації у зв’язку з обстрілами
7	«Криворіжсталь»	Частково відновлено роботу після призупинення, ведуть пошуки нових логістичних каналів
8	Харцизький трубний завод	
9	«Дніпроспецсталь»	
10	Дніпропетровський металургійний завод	Робота була призупинена з початку війни, але відновлено на початку травня
11	Алчевський металургійний комбінат	Працювали, проте ще до війни 2022 рокумали значні проблеми з відвантаженням продукції
12	Єнакіївський металургійний завод	
13	Макіївський металургійний комбінат	Робота призупинена

Джерело: складено автором на основі [8]

Логістичний ринок. Підприємства, що працюють в сфері логістики зазнали значних втрат на початку війни, адже за даними компанії «Нова пошта» обсяги доставок тоді впали на 95%. Окрім того, в Україні призупинили роботу і міжнародні логістичні представники (наприклад, DHL).

Тепер логістичні компанії також стикаються з проблемою подорожчання та дефіциту пального, пошкодженими автомобільними шляхами та відділеннями, блокпостами та перевірками, комендантською годиною, яка суттєво урізає час на перевезення, а також відсутністю працівників, які переїхали на інші, більш безпечні території [8].

2.3 Аналіз прибутковості та ефективності діяльності компаній, заснованих під час війни

Багато компаній, пов'язаних із військовою промисловістю, стабільно функціонують і мають численні замовлення. Їхні перспективи розвитку можна оцінити як досить позитивні як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Під час війни ці компанії забезпечують підтримку у боротьбі з ворогом, а в мирний час фокус зміститься на їхній розвиток для підготовки до можливих майбутніх загроз.

Проте особливої уваги заслуговують підприємства, які безпосередньо не пов’язані з військовою промисловістю. Очевидно, що війна чинить на них негативний вплив, приносячи значні втрати та ризики, описані в попередньому розділі.

Під час війни підприємство проходить певний цикл розвитку, який може відрізнятися від стандартного. Зміни в діяльності та розвитку компанії в умовах війни відбуваються поступово, через декілька основних етапів з хвилеподібною динамікою. Основні стадії включають:

- розвиток та зростання прибутку компанії до початку війни;
- підйом підприємства та економічне зростання;
- різкий спад, пов'язаний з частковим або повним призупиненням діяльності компанії;
- критичну точку падіння (на цьому етапі можливе банкрутство підприємства);

- повернення до активної діяльності та зростання економічних показників.

Після проходження вищезазначених етапів підприємства стикаються з новими викликами, які суттєво впливають на їхню стійкість і перспективи розвитку. Успішність компанії в довгостроковій перспективі залежить від здатності швидко адаптуватися до нових умов та відновити конкурентоспроможність. Важливими факторами на цьому етапі є:

1. Гнучкість у бізнес-моделі. Підприємства, які під час війни змогли перебудувати свої процеси, запропонувати нові продукти чи послуги, мають більше шансів на стійке зростання після завершення конфлікту.

2. Інвестиції у відновлення інфраструктури. Компанії повинні оцінити втрати в основних засобах і знайти можливості для оновлення обладнання, що допоможе підвищити продуктивність та якість послуг.

3. Пошук нових ринків збуту. Через зменшення платоспроможності на внутрішньому ринку або втрату клієнтів компанії можуть бути змушені виходити на міжнародні ринки або переорієнтовуватися на нові сегменти.

4. Інновації та технологічне оновлення. Підприємства, які інвестують у новітні технології, автоматизацію та цифрові рішення, не тільки підвищують ефективність, але й знижують ризик майбутніх криз.

5. Фінансова стійкість. Під час відновлення особливо важливо забезпечити стабільний грошовий потік, зменшити кредитне навантаження та підтримувати ліквідність. Для цього можуть знадобитися зовнішні інвестиції або співпраця з державними програмами підтримки бізнесу.

6. Залучення та утримання кадрів. Втрата кваліфікованих працівників під час війни є значним викликом. Компанії мають зосередитися на розробці програм з повернення персоналу, навчанні нових співробітників та мотивації, щоб створити стабільну команду для довгострокового розвитку.

7. Співпраця з державою та міжнародними організаціями. Відновлення економіки часто потребує підтримки від державних і міжнародних інституцій у вигляді грантів, пільгових кредитів чи податкових

стимулів. Взаємодія з такими структурами може суттєво прискорити відновлення.

Таким чином, компанії, засновані під час війни або ті, що продовжили діяльність у складних умовах, мають потенціал для довгострокового зростання за умови грамотного управління, адаптації до змін і вчасного реагування на нові виклики. Їхній досвід і гнучкість можуть стати важливим внеском у відновлення економіки країни в післявоєнний період.

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1 Відновлення бізнесу після війни: виклики, ризики та перспективи

Очікувати на повне відновлення бізнесу в цьому році поки не доводиться. Навіть у разі завершення війни та перемоги України багатьом компаніям знадобиться значний час для відновлення діяльності. Навіть у відносно безпечних регіонах підприємства стикаються з труднощами у збуті продукції, закупівлі сировини та адаптації до змін, спричинених інфляцією.

Під час війни бізнес зіткнувся з низкою викликів: зміна логістичних ланцюгів, значне зростання цін, відтік клієнтів або зниження їхньої платоспроможності, дефіцит кадрів у складних регіонах і перенасичення ринку праці в безпечних областях, проблеми зі зберіганням товарів. Найбільші труднощі виникають у компаній, які пропонують товари чи послуги не першої необхідності або предмети розкоші. Багато клієнтів залишили країну, а ті, що залишились, часто віддають перевагу благодійним внескам, підтримці волонтерських ініціатив або допомозі Збройним Силам України.

Основними загрозами для бізнесу залишаються окупація територій, руйнування виробничих потужностей, складів, торгових точок, а також складнощі з доставкою та необхідність релокації. Додатково, після виснаження складських залишків, підприємства можуть зіткнутися з новими труднощами в постачанні. Попит на імпорт з сусідніх країн зростає, проте збільшення цін на паливо підвищує вартість таких поставок, що може створити сприятливі умови для конкурентної переваги українських виробників.

Ще одним суттєвим викликом є зниження продуктивності праці та психологічний стан співробітників. Власникам бізнесу та керівникам

доводиться приймати рішення в умовах невизначеності, покладаючись більше на інтуїцію, гнучкість і критичне мислення, ніж на планування та прогнози. Запуск нових продуктів або інвестиції в розширення асортименту відкладаються на невизначений термін, щонайменше на 6-12 місяців.

Підприємці несуть значні втрати, серед яких найбільші – економічні. Однак не слід ігнорувати інші види збитків, які наразі можуть здаватися менш важливими, але у майбутньому можуть стати серйозною перешкодою для відновлення бізнесу. Види втрат детально розглянуті у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Види збитків підприємств, що можуть бути спричинені війною

Види збитків	Класифікація
За проблемою	
Реальний (фактичний)	Фактично зазнані підприємством втрати
Прогнозований	Очікувані втрати, які можуть виникнути в майбутньому
Відвернений	Втрати, яких вдалося уникнути завдяки заходам
За місцем та часом	
Прямий	Безпосередньо пов'язані з подією
Непрямий	Наслідкові втрати, що виникають після основної події
Непрямий віддалений	Втрати, що з'являються через значний час або на іншій території
За об’єктом впливу	
Матеріальний та моральний	Фізичні та юридичні особи
Медико-біологічний	Загибель людей або шкода їхньому здоров'ю
Екологічний	Шкода навколишньому середовищу
Соціально-політичний	Негативний вплив на соціальні або політичні процеси
Соціально-економчний	Втрати, що впливають на соціаьні або економічні аспекти

Джерело: складено автором на основі [1]

Процес відновлення бізнесу залежить від низки чинників. Найбільший вплив матимуть такі аспекти, як пошкодження інфраструктури, дефіцит робочої сили, труднощі з залученням фінансування, висока вартість і складність логістики, пошук нових ринків збуту та конкуренція на цих ринках.

Згідно з прогнозами українських підприємств, у період відбудови виникнуть додаткові виклики, зокрема необхідність пошуку нових постачальників, вибір нових локацій для ведення бізнесу (особливо для мережевих компаній), а також впровадження нових виробничих процесів і методів [6].

Для багатьох компаній відновлення діяльності фактично означатиме створення бізнесу заново, оскільки єдиним цінним активом, який залишився, є клієнтська база. Водночас затримка у відновленні призведе до зменшення кількості лояльних клієнтів.

Крім того, кожне підприємство повинно враховувати макроекономічні ризики, що виникнуть унаслідок війни. Хоча вони не є настільки руйнівними, як фізичні пошкодження чи окупація, їхній вплив може стати причиною значних втрат і додаткових труднощів.

Зростання фіскального дефіциту, спричинене падінням податкових надходжень і збільшенням державних видатків, створить значний інфляційний тиск, що негативно позначиться на фінансовому стані багатьох компаній. Також очікується стійкий рівень безробіття та відтік кваліфікованих кадрів за кордон, який посилюється з кожним місяцем війни [3].

Попри запроваджені державою податкові пільги для бізнесу, їхнє застосування на практиці залишається складним. Зокрема, отримання кредитів на пільгових умовах для підприємств є доволі складним і бюрократичним процесом.

3.2 Рекомендації з відновлення бізнесу: стратегії виходу з кризи та мінімізації ризиків

Усі компанії розглядають можливості відновлення після завершення війни та докладають максимум зусиль, щоб зберегти свої позиції на ринку. Післявоєнний період (який частково розпочинається вже зараз) супроводжуватиметься значними змінами у бізнес-середовищі. Зокрема, одним із ключових напрямів стане вихід українських підприємств на європейські ринки. Також очікуються трансформації вектора діяльності та зростання кількості державно-приватних партнерств. Співпраця з державними установами може стати вигідною для обох сторін, особливо якщо буде оптимізовано бюрократичні процедури та впроваджено гнучкі системи управління. У цьому випадку кооперація з державою стане важливим фактором для відновлення ринкової діяльності.

За результатами опитування платформи grc.ua, приблизно 80% українських підприємців планують залишитися в країні, не розглядаючи перенесення бізнесу за кордон, навіть попри можливість зниження ризиків таким чином [5].

Рекомендації для відновлення бізнесу, який функціонував до війни. Підприємства, що планують релокацію або відкриття філії за кордоном, повинні враховувати такі аспекти:

- детально ознайомитися з правовими та регуляторними нормами нової країни, специфікою місцевого ринку та культурними особливостями;
- знайти надійних партнерів із досвідом у галузі, які зможуть надати експертні рекомендації;
- підготуватися до того, що вихід на стабільний прибуток займе тривалий час і потребуватиме значних фінансових ресурсів.

Найбільш популярними країнами для релокації українського бізнесу є Польща, Словаччина, Португалія та Чехія. Водночас приблизно половина підприємців планують розширювати ринки збуту своєї продукції. Серед

логістично зручних напрямів для експорту виділяють Польщу, Молдову, Німеччину, Болгарію, Румунію, Чехію, Великобританію, Ізраїль, США, Грузію та Індію [5].

Проблеми на ринку праці. Однією з ключових проблем є дефіцит робочої сили через масовий виїзд населення за кордон. Водночас спостерігається значний попит на вакансії із дистанційною або частковою зайнятістю. З іншого боку, технічні спеціалісти, особливо у небезпечних регіонах, залишаються в дефіциті [4].

Стабільність економіки значною мірою залежить від малого та середнього бізнесу, однак його відновлення може бути складним і тривалим процесом. Для успішного відновлення необхідно не лише запустити підприємства, а й стимулювати попит на їхню продукцію. Українці мають активно підтримувати вітчизняних виробників.

Приклади успішного відновлення бізнесу. У галузі логістики одним із найпоказовіших прикладів є компанія «Нова Пошта». Незважаючи на те, що обсяги доставок у перший тиждень війни впали на 95%, компанії вдалося швидко відновити діяльність майже в усіх регіонах країни. Основні виклики для бізнесу — це зруйновані дороги, заміновані території, дефіцит пального та зростання цін. Проте «Нова Пошта» не лише відновила роботу, а й запустила нові послуги для спрощення міжнародної доставки для біженців і підприємств, що виходять на зовнішні ринки.

Крім того, компанія посилила заходи безпеки для водіїв, які працюють на небезпечних маршрутах, і працівників сортувальних центрів. Важливою соціальною ініціативою стало створення проєкту «Гуманітарна пошта України», завдяки якому волонтерські організації можуть безкоштовно відправляти посилки.

У сфері легкої промисловості багато підприємств адаптувалися до нових умов, виготовляючи одяг та взуття й спрямовуючи частину прибутку на підтримку ЗСУ. Для просування вітчизняних брендів створено онлайн-платформу UkrBrandsNow.com, яка об’єднує понад 130 українських торгових

марок [13]. У Києві, попри ризики, на початок травня відновили роботу близько 900 супермаркетів, 35 ринків і 460 кав'ярень [2].

Підготовка до відновлення. Підприємствам варто використати час для детального планування відновлення, замість того щоб реагувати виключно на поточні виклики. Це дозволить ефективно оцінити збитки, розробити стратегію їх покриття та скласти чіткий план відновлення діяльності. Іванов С.В. у своїй роботі пропонує механізм відновлення бізнесу, який передбачає кілька етапів. Ці кроки допомагають оцінити завдані збитки, визначити пріоритетні напрямки реконструкції та поступово відновити стабільну роботу підприємства [1]. Для відшкодування збитків та реконструкції необхідно здійснити кроки:

- прийняття рішення про відшкодування збитків та планування відновлення об'єктів;
- збір даних;
- визначення характеру втрат;
- визначення розміру втрат;
- повідомлення про намір здійснити відшкодування збитку і (або) відновлення об'єкта;
- планування відшкодування та відновлення;
- вибір заходів по відшкодуванню, відновленню, розробка альтернативних варіантів;
- оцінка альтернативних варіантів по відшкодуванню і відновленню;
- розробка плану з відшкодування та плану відновлювальних заходів;
- звітність про відшкодування збитку та відновлення об'єкту.

Для успішного повернення до повноцінної діяльності компанії в умовах післявоєнної відбудови необхідно розробити детальний план відновлення. Він має включати всі ключові аспекти, які дозволять оптимізувати бізнес-процеси, зменшити можливі ризики та забезпечити стабільне зростання в умовах нестабільної економічної ситуації.

Перспективні галузі для започаткування бізнесу в умовах війни та післявоєнного періоду. У контексті військових дій та післявоєнної відбудови економіки, підприємці стикаються з необхідністю адаптації до нових умов. Ринок зазнає значних змін: частина бізнесів припиняє діяльність, а деякі галузі навпаки – переживають стрімке зростання. Для тих, хто планує заснувати нову компанію, важливо правильно визначити сферу діяльності, враховуючи актуальні потреби суспільства, економічні тенденції та ризики. Розглянемо основні галузі, які мають потенціал для розвитку в умовах війни та після її завершення.

1.Виробництво продуктів харчування. Підприємства, що займаються виробництвом та постачанням продуктів харчування, залишаються актуальними за будь-яких умов. Задоволення базової потреби у харчуванні забезпечує стабільний попит. Проте підприємства цієї сфери можуть стикатися з підвищеними ризиками, оскільки часто є об’єктами атак ворога.

2. Виготовлення доступного одягу та взуття. Одяг і взуття належать до товарів першої необхідності. Особливо це актуально для дітей, які потребують регулярного оновлення гардероба. Підприємства, що пропонують якісний, але недорогий одяг, матимуть конкурентну перевагу на ринках, які переживають економічні труднощі через військові дії.

3. Сервісні послуги з ремонту. Економічна нестабільність сприяє зростанню попиту на ремонт побутової техніки, одягу та інших речей. Для багатьох споживачів вигідніше відремонтувати стару річ, ніж купувати нову. Це створює перспективи для бізнесу, що спеціалізується на наданні ремонтних послуг.

4. Виробництво товарів для військових. Товари для військових залишаються затребуваними протягом усього періоду війни. До них належать:

- розвантажувальні жилети;
- бронежилети;
- форма для різних сезонів;

- продукти тривалого зберігання;
- безпілотні літальні апарати (БПЛА) та інша техніка.

5. Заміщення російських, білоруських та міжнародних брендів Через санкції та економічні обмеження багато компаній з Росії та Білорусі припинили діяльність на українському ринку. Це відкриває можливості для локальних виробників зайняти вільні ніші. Також через логістичні труднощі деякі міжнародні бренди змушені підвищувати ціни або залишати ринок, що створює додаткові перспективи для вітчизняних компаній.

6. Будівництво бомбосховищ та укриттів. Укриття та захисні споруди набувають важливого значення як під час війни, так і в період відновлення. Включення бомбосховищ у проєкти нових будівель стає актуальною вимогою для забудовників.

7.Виробництво скла. Ракетні удари та обстріли призвели до значних пошкоджень вікон та фасадів будівель. Заміна пошкодженого скла стає актуальною послугою, що забезпечує стабільний попит на його виробництво та установку.

Відкрити бізнес під час війни – складне завдання, основними викликами якого є:

- дефіцит фінансування – багато інвесторів уникають ризикованих вкладень у країни з активними військовими діями;
- підвищені ризики – військові дії, нестабільність економіки та порушення логістичних ланцюгів можуть негативно вплинути на діяльність бізнесу.

Для успішного запуску компанії важливо створити детальний бізнес-план, який повинен включати:

- оцінку ризиків, пов’язаних із війною та її наслідками;
- аналіз можливих загроз та план заходів для їх мінімізації;
- альтернативні сценарії розвитку бізнесу, що забезпечують гнучкість у прийнятті рішень.

Ключовим фактором успіху є адаптивність та наявність кількох варіантів стратегічного розвитку, що дозволить бізнесу зберігати конкурентні переваги навіть у нестабільних умовах.

ВИСНОВКИ

Вплив воєнних дій на підприємництво є неоднозначним і залежить від сфери діяльності. Для бізнесів, що займаються виробництвом та продажем зброї, конфлікти сприяють зростанню прибутків. Натомість для більшості інших галузей війна має негативні наслідки: країни змушені спрямовувати бюджетні ресурси на оборону замість соціальних програм, а бізнеси стикаються з економічною нестабільністю, падінням попиту та втратою кваліфікованих кадрів.

Найбільш стійкими до викликів війни виявилися IT-компанії, тоді як промислові підприємства та торгові фірми, які залежали від ринку РФ, опинилися в складній ситуації. Щоб подолати економічні труднощі, необхідна тісна взаємодія бізнесу та держави. Держава повинна регулювати зовнішньополітичні відносини, сприяти мирному врегулюванню конфліктів і контролювати експорт озброєння. Бізнес, у свою чергу, має адаптувати свою економічну стратегію для збереження конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Чимало компаній змушені релокуватись у безпечні регіони України через бойові дії. В умовах війни особливо важливо підтримувати економічну активність, адже вона є основою обороноздатності країни. Швидке виконання замовлень у рамках військових контрактів підсилило тенденцію до концентрації виробництва в руках великих корпорацій. Водночас невеликі підприємства, що займалися сервісними послугами або виробництвом предметів розкоші, змушені були скоротити або припинити діяльність через дефіцит робочої сили та ресурсів. Багато малих бізнесів закрилися, оскільки їхні власники або працівники мобілізувалися до армії.

Держава повинна підтримувати малий і середній бізнес, оскільки він є важливим рушієм економічного зростання. Відновлення високого рівня зайнятості та виробництва після війни можливе лише за активної участі малого бізнесу та створення нових підприємств. Малий і середній бізнес

часто є джерелом інновацій та адаптованих до воєнних умов продуктів, сприяє конкуренції та запобігає монополізації ринку. Крім того, забезпечення рівних можливостей для кожного громадянина започаткувати власний бізнес є необхідною умовою для збереження демократичного суспільства, за яке зараз ведеться боротьба.

Попри те, що підприємництво саме по собі не є гарантією економічного зростання, підтримка малого та середнього бізнесу відіграє важливу роль у стабілізації та розвитку економіки в країнах, що постраждали від війни. Існують різні програми, спрямовані на стимулювання підприємницької діяльності в умовах, де економічне зростання є критично необхідним. Підтримка бізнесу та стратегічні інвестиції у розвиток підприємництва повинні стати ключовим елементом будь-якої стратегії післявоєнної відбудови та забезпечення довгострокової стабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Center for Innovations Development. Основні проблеми розвитку підприємництва в кризових умовах. URL: https://economics.net.ua/2023/05/15/osnovni-problemy-rozvytku-pidpryiemnytstva/ECONOMIC SCIENTIFIC PORTAL (дата доступу: 12.10.2024).
2. Cost to Ukraine of Conflict with Russia. London : Centre for Economics and Business Research, 2022. 41 p. URL: https://cebr.com/wp-content/uploads/2022/02/Cost-to-Ukraine-of-Conflict-with-Russia-a-Cebr-report-February-2022.pdf (дата доступу: 12.10.2024).
3. Прасад А. Закриття ФОПів в Україні зросло на 54%, компаній – на 15% у першому півріччі – дослідження YouControl.Market. 2024. https://forbes.ua/news/zakrittya-fopiv-v-ukraini-zroslo-na-54-kompaniy-na-15-u-pershomu-pivrichchi-doslidzhennya-youcontrolmarket-04072024-22194 (дата доступу: 12.10.2024).
4. Forbes.ua. Війна не зупинила бізнес: відкривається більше нових справ, аніж закривається. URL: https://forbes.ua/news/ukrainci-vidkrivali-rekordnu-kilkist-fopiv-u-veresni-10102023-15935 (дата доступу: 12.10.2024).
5. Glanz J. The Economic Cost of War. 2009. *The New York Times*. URL:https://www.nytimes.com/2009/03/01/weekinreview/01glanz.html?pagewanted=1&_r=1 (дата доступу: 12.10.2024).
6. Responsible private sector action to address fragility, conflict and violence. Switzerland : World Economic Forum, 2016. 10 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Responsible_Private_Sector.pdf (дата доступу: 12.10.2024).
7. Андрієнко М.М., Корж Л.О. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. *Бізнес Інформ.* 2022. № 11. С. 149-154 URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-11_0-pages-149_154.pdf (дата доступу: 12.10.2024).
8. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік, 86 с. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf (дата доступу: 12.10.2024).
9. Ареф'єв С.О. Адаптивний моніторинг стратегій формування антикризового потенціалу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки.* 2019. Випуск 1. С. 39–48.
10. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 398–404. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404

11. Ареф'єва О.В., Городянська Д.М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки.* 2008. №8. С. 83–90.

12. Бєлова Т. Г., Фільченкова Я. К. Маркетингова стійкість підприємства в ринковому середовищі та показники її оцінювання: *Економічний простір*. 2020. №153. URL:http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/447/435

13. Чорна Л.О., Жукова О.А., Василишин О.О. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. *Подільський науковий вісник.* 2023. № 3(27). С. 52-57. https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-10

14. Грищенко І. М. Роль малого бізнесу **у** відновленні економіки України після кризових явищ. *Вісник економічних досліджень.* 2023. №4. С. 24–35.

15. Гросул В.А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харч, та торгівлі. 2018. 303 с.

16. ДСnews. Економіка під час війни: 200 тис. нових бізнесів під час війни. Чи є привід для оптимізму. URL: https://www.dsnews.ua/economika/ekonomika-pid-chas-viyni-200-tis-novih-biznesiv-pid-chas-viyni-chi-ye-privid-dlya-optimizmu-07042023-477640 (дата доступу: 12.10.2024).

17. Економічна правда. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/ (дата доступу: 28.11.2024).

18. Економічна правда. Українська економіка під час війни. Що далі?. Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/15/685810/ (дата доступу: 12.10.2024).

19. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2019. № 1(3). С. 70-79. http://doi.org/10.32750/2019-0106

20. Макарчук І.В. Управління ризиками ІТ-проєктів на підприємстві. Дисертація на здобуття наук. ступ. доктора філософії, Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2023. URL: https://knute.edu.ua/file/Mg==/adcd9a7a02ff2aff4977bfaab4ba86ba.pdf (дата доступу: 28.10.2024).

21. Жулинська Катерина: Ми повернулися: як український бізнес відновлює роботу під час війни. УНІАН. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/mi- povernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyni- novini-ukrajina-11824872.html (дата доступу: 12.10.2024).

22. Зварич Р. Локальні конфлікти в глобальній економіці. *Актуальні питання розвитку економіки.* 2020. Т. 2, № 63. С. 88–101.

23. Іванов В.Л., Малов В.А. Забезпечення організаційно-економічної стійкості промислового підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2020. № 22. С. 32–39.

24. Кличко Віталій: У столиці поступово відновлює роботу бізнес. Працюють майже тисяча закладів з продажу продовольчих товарів, 35 ринків та майже 460 кав'ярень. *Офіційний портал Києва. Київська міська рада*. URL:https://kyivcity.gov.ua/news/vitaliy_klichko_u_stolitsi_postpovo_vidnovlyuye_robotu_biznes_pratsyuyut_mayzhe_tisyacha_zkladiv_z_prodazhu_prodovolchikh_tovariv_35_rinkiv_ta_mayzhe_460_kavyaren/ (дата доступу: 12.10.2024).

25. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Спасів Н. Я. Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства. *Проблеми економіки.* 2021. №1. С. 78–84.

26. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 51–55.

27. Малярець Л. М., Смолякова О. М. Оптимізація значень показників економічної стійкості підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2015. № 1. С. 11–22.

28. Міністерство економіки України. Державна підтримка малого та середнього бізнесу в умовах війни. Доступно за посиланням: https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=7d4bd7d9-e3d9-4e45-a6ba-d7393cf8575b&title=DerzhavnaPidtrymkaMalohoTaSrednohoBiznesu (дата доступу: 12.10.2024).

29. Опендатабот. Фопономіка під час великої війни: кількість фопів в Україні сягла за 2 млн. URL: https://opendatabot.ua/analytics?theme=Фопономіка (дата доступу: 12.10.2024).

30. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Лукаржевська-Мялик В.М. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-3.

31. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. *Облік і фінанси.* 2020. № 1 (87). С. 178–184. DOI https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-178-184

32. Сабадаш Л.О. Уточнення змістовної сутності економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком.* 2018. № 2 (192). С. 74–80.

33. Сафонік Н. П., Ковальчук А. М., Карпенко І. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адаптації до змін. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 287–293. URL:

https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-287-293

34. Сімех Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкість підприємства. *Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія «Економічні науки»*. Т. X. 2007. № 1. С. 12-16. URL: http://masters.donntu.org/2009/fem/makovska/library/article6.htm

35. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ.* 2022. №6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117

36. Черкашина А.О., Головко О.Г. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 39. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/39-2021

37. 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

38. 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

39. Завражний К., Кулик А. Аналіз моделі діяльності компанії як основа для успішної цифрової трансформації та сталого розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. №1(111). С. 12-18. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-2 https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94966

40. Кубатко О., Озімс С., Вороненко В. Вплив штучного інтелекту на прийняття бізнес-рішень. Mechanism of an Economic Regulation. 2024. № 1(103). С. 17-23. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94995

41. Кубатко, О., Вороненко, В., Дяденко, О. (2024). Цифрові трансформації для безпеки персоналу підприємства в умовах надзвичайних ситуацій. Mechanism of an Economic Regulation, 2(104), 46-53. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/96769

42. 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

43. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Ключові засади формування соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 10-23.

44. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М. Форми соціальної солідарної економіки. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України: монографія / за ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 24-34.

45. Мельник Л.Г., Бурлакова І.М., Чорток Ю.В., Ходаківська О.В., Коноваленко І. Економічні основи формування соціальної солідарної економіки в цифровому переході. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. №59. 2024. С. 26-36 https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-59-3

46. Мельник, Л., Вороненко, В., Розгон, Ю., Ковальов, Б., Мазін, Ю. (2024). Вплив інтелектуального капіталу та штучного інтелекту на цифрові трансформації. Управління змінами та інновації, (9), 36-43. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95156

47. Мельник, Л., Карінцева, О., Калініченко, Л., Харченко, М., & Тарасенко, С. (2024). Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. Механізм регулювання економіки, (2 (104), 54-60. https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07 https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95813

48. 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

49. Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України : монографія / за заг. ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми: Сумський державний університет, 2024. ISBN 978-966-657-986-0. 137 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97244

50. 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

51. Сотник І. М. Соціальна та солідарна економіка: електронний навчальний посібник. Суми: СумДУ, 2022. 247 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/88469

52. 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

53. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового 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

54. Kalinichenko L., Melnyk L., Kubatko O., Burlakova I., Babych K., Pasko T. Wiki communities' management tools in conditions of digitization. Problems and Perspectives in Management. 2024. 22 (3). С. . DOI: 10.21511/ppm.22(3).2024.24.

55. Kubatko O., Ozims S., Voronenko V., Konovalenko I. Artificial intelligence for business efficiency and civil defence fostering. Economic Scope. 2024. № 190, с. 141-147. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95127

56. Melnyk L., Matsenko O., Kalinichenko L., Holub A., Sotnyk I. Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of Economic Regulation. 2023. No. 1. P. 34-40. https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226

57. Melnyk, L., Sommer, H., Kubatko, O., Rabe, M., Fedyna, S. The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries // Problems and Perspectives in Management, 2020, 18(4), стр. 37–48 http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.04 https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719

58. Nikulina M., Sotnyk I., Derykolenko O., Starodub I. Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of Economic Regulation. 2022. No. 1-2 (95-96). P. 25-32. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630

59. Sotnyk I., Voronenko V., Maslii M., Nikulina M., Xing L. How digital transformation of the economy can improve employment in Ukraine. Kyiv Economic Scientific Journal. 2023. No. 1. P. 76-85. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-10 https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92320

60. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies // International Journal of Environment and Pollution. 2021. 69. C. 112-129. DOI: https://doi.org/10.1504/ijep.2021.125194. https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEP.2021.125194

61. Voronenko V., Kovalov B., Kharchenko M., Hrytsenko P., Omelyanenko V. The Development of the digital transformation of socio-economic and ecological systems. International Journal of Ecology & Development. 2024. Vol. 39. No. 1. P. 1-10. https://doi.org/10.5281/zenodo.10839944 https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/95121

62. Zavrazhnyi, K., Kulyk, A., Voronenko, V., Sokolov, M., & Antunes de Abreu, O. (2024). Formation of strategic directions for the use of artificial intelligence in the enterprise to achieve the goals of sustainable development. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 5(58), 470–483. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97179