

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: «Розвиток власного бізнесу в умовах війни»

Здобувача(ки) групи ПТЛ.м-31/1
(шифр групи)

Маслій Мар'яни Юріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

_____ (підпис)

Мар'яна МАСЛІЙ
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник д.е.н., професор Ірина СОТНИК

(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 «магістр»**

Студента(ки) групи ПТЛ.м-31/1, 2 курсу ННІ БіЕМ
(найменування інституту)

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма: 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»

Маслій Мар'яни Юрїївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Розвиток власного бізнесу 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): _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота містить 68 сторінок, 3 розділи, 5 таблиць, 2 рисунка, список використаних джерел із 68 найменувань.

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною і обґрунтованою із кількох причин: по-перше, в умовах російсько-української війни бізнес стикається з новими викликами, що вимагають адаптації та розробки інноваційних стратегій. Особливу увагу привертає сфера фотопослуг, яка виконує не лише комерційну, але й соціальну функцію, сприяючи збереженню пам'яті, документуванню подій та підтримці емоційної стійкості населення. По-друге, вивчення можливостей для розширення бізнесу в нових умовах сприяє розвитку підприємницької діяльності, що є важливим елементом відновлення економіки.

Метою роботи є оцінювання стратегічних можливостей для розширення бізнесу у сфері фотопослуг в умовах війни на прикладі індивідуальної підприємницької діяльності.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси у сфері фотопослуг в умовах війни.

Предметом дослідження є стратегічні та економічні аспекти розширення бізнесу у сфері фотопослуг у воєнних умовах. Методи, що використовувалися у дослідженні – аналітичний, прогнозування, порівняльний, аналіз прибутковості та ризиків, маркетинговий та факторний аналіз, метод експертних оцінок.

У першому розділі «Концептуальні основи ведення бізнесу в умовах війни» розглянуто поняття «бізнес в умовах війни», проаналізовано особливості ринку в умовах війни та досліджено психологічні аспекти ведення бізнесу під час війни.

У другому розділі «Стратегії зниження ризиків та подолання викликів воєнного стану» проаналізовано стратегії зниження ризиків та подолання викликів воєнного стану, досліджено механізми щодо підтримки та розвитку

малого бізнесу з боку держави та міжнародних організацій, здійснено аналіз щодо перспектив розвитку бізнесу після завершення війни.

У третьому розділі «Власний бізнес у сфері фотопослуг у воєнних умовах» проведено аналіз ринку фотопослуг у воєнних умовах, оцінено тенденції та зміни, обґрунтовано можливості для розширення бізнесу та оцінено їх економічну ефективність.

Ключові слова: бізнес, війна, розвиток, підприємництво, адаптація, ризики, стратегія, ринок фотопослуг.

ABSTRACT

The qualification work consists of 68 pages of main text, 3 chapters, 5 tables, 2 figures, a list of references containing 68 sources.

The topic of the qualification work, "*Development of own business under the war*," is both relevant and justified given the contemporary challenges faced by Ukrainian entrepreneurs. The Russian-Ukrainian war has created new economic realities, forcing businesses to adapt to instability, risks, and changes in consumer behavior. Small and medium-sized enterprises, especially in industries related to creative activities such as photography services, have faced the necessity of rapid adaptation to new conditions, implementation of innovative strategies, and effective utilization of available resources.

Photography services play a significant role in society, serving not only a commercial purpose but also a social function. During the war, photography has become a means of documenting historical events, preserving memories, and supporting the emotional resilience of the population. Moreover, the demand for portrait, wedding, family, and commercial photography services, while undergoing changes, has remained relevant and, in some cases, even increased. This is driven by the need to capture life's moments during uncertain times.

The choice of this topic is also justified by the necessity to study the mechanisms of business adaptation to wartime conditions. Economic instability, high competition, and changes in consumer demand present new challenges for businesses while simultaneously opening opportunities for innovation and growth. Examining these aspects provides insights into how entrepreneurs can effectively utilize resources, minimize risks, and ensure stable development even in times of crisis.

The object of the research is the business processes in the field of photography services during wartime. This sector was chosen because of its significant role in society and the economy, as well as the dynamic changes it has undergone under martial law.

The subject of the research encompasses the strategic and economic aspects of business expansion in the field of photography services in wartime conditions. Specifically, the research analyzes opportunities for entering new markets, cost optimization, the introduction of innovative services and technologies, as well as approaches to adapting businesses to changes in the competitive environment and consumer preferences.

The aim of this study is to evaluate strategic opportunities for business expansion in the photography services sector during wartime, using individual entrepreneurial activities as a case study. The analysis focuses on the work of photographer Mariana Maslii, examining the effectiveness of adaptation strategies, the feasibility of entering new markets, and the prospects for business development in challenging economic and social conditions.

The main objectives of the research include:

1. Exploring the conceptual foundations of conducting business during wartime, specifically: defining the concept of "business during wartime," studying market characteristics in wartime conditions, and analyzing the psychological aspects of running a business during war.
2. Identifying strategies for developing a personal business during wartime, including: examining risk mitigation strategies and overcoming the challenges of martial law; analyzing mechanisms for supporting and developing small businesses from the state and international organizations; and exploring the prospects for business growth after the war ends.
3. Studying the current state and characteristics of the photography services market in wartime, assessing the economic feasibility of business expansion, including forecasting revenues, costs, and net profit, and formulating recommendations for effective business development during wartime.

The research covers several key aspects related to running a business in wartime:

1. Economic context: Analyzing the impact of the war on Ukraine's economy, changes in consumption patterns, purchasing power, and the overall market situation.
2. Social aspect: Exploring the role of photography services in supporting the emotional state of the population, documenting historical events, and preserving cultural memory.
3. Competitive environment: Examining changes in the industry's competitive dynamics, including an analysis of key market players, their services, and pricing strategies.
4. Risks and opportunities: Analyzing risks associated with running a business in wartime and strategies for minimizing them, with particular emphasis on opportunities for business expansion that arise during crises.
5. Financial analysis: Investigating the economic aspects of business expansion, including projected revenues, expenses, profit, and profitability.

The study employs the following research methods:

- Analytical method – to examine market trends and changes, particularly in the photography services sector, during wartime.
- Forecasting method and profitability analysis – to assess potential revenues and expenses for business expansion.
- Comparative method, marketing, and factor analysis – to analyze the competitive environment.
- Expert evaluations and risk analysis – to identify key risks and develop strategies for minimizing them.

These methods provide a comprehensive approach to analyzing the chosen topic, combining theoretical aspects with practical outcomes.

The first chapter, *"Conceptual Foundations of Doing Business in Wartime,"* examines the concept of "business in wartime," analyzes market characteristics under wartime conditions, and investigates the psychological aspects of conducting business during war.

The second chapter, "*Strategies for Risk Mitigation and Overcoming the Challenges of Martial Law*," analyzes strategies for risk reduction and overcoming the challenges of martial law, studies mechanisms of state and international support for small businesses, and evaluates the prospects for business development after the war ends.

The third chapter, "*Personal Business in the Photography Services Sector During Wartime*," includes an analysis of the photography services market under wartime conditions, an evaluation of trends and changes, a justification of business expansion opportunities, and an assessment of their economic feasibility.

The novelty of the study lies in defining the conceptual foundations for adapting photography services businesses to wartime conditions and developing strategies for business expansion based on assessments of their economic efficiency and the risks associated with implementation during the war. This includes an analysis of changes in consumer demand, the competitive environment, and the development of innovative growth strategies that can be utilized by other entrepreneurs for effective functioning during a crisis.

The findings of the research can be applied by entrepreneurs to develop strategies for adapting and growing their businesses during crises and military conflicts. In particular, the study provides practical recommendations on entering new markets, optimizing costs, attracting new clients, and introducing innovative services.

The research confirms that the development of personal businesses during wartime is possible through adaptation to new realities, efficient use of available resources, and the implementation of innovative approaches. The photography services sector demonstrates potential for expansion, fulfilling both commercial and social functions. This work is a valuable contribution to the study of conducting business in crisis conditions, providing entrepreneurs with essential tools for stable growth.

Keywords: business, war, development, entrepreneurship, adaptation, risks, strategy, photography services market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	12
1.1 Визначення поняття «бізнес в умовах війни».....	12
1.2 Концептуальні особливості ринку в умовах війни.....	16
1.3 Психологічні аспекти ведення бізнесу під час війни.....	28
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	31
2.1 Стратегії зниження ризиків та подолання викликів воєнного стану.....	31
2.2 Підтримка та розвиток малого бізнесу з боку держави та міжнародних організацій.....	35
2.3 Перспективи розвитку бізнесу після завершення війни.....	37
РОЗДІЛ 3 ВЛАСНИЙ БІЗНЕС У СФЕРІ ФОТОПОСЛУГ У ВОЄННИХ УМОВАХ.....	40
3.1 Огляд ринку фотопослуг у воєнних умовах: тенденції та зміни.....	40
3.2 Економічне обґрунтування можливостей для розширення бізнесу.....	47
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Вибір теми «Розвиток власного бізнесу в умовах війни» є актуальним і обґрунтованим із кількох причин: по-перше, в умовах російсько-української війни бізнес стикається з новими викликами, що вимагають адаптації та розробки інноваційних стратегій. Особливу увагу привертає сфера фотопослуг, яка виконує не лише комерційну, але й соціальну функцію, сприяючи збереженню пам'яті, документуванню подій та підтримці емоційної стійкості населення. По-друге, вивчення можливостей для розширення бізнесу в нових умовах сприяє розвитку підприємницької діяльності, що є важливим елементом відновлення економіки.

Метою роботи є оцінювання стратегічних можливостей для розширення бізнесу у сфері фотопослуг в умовах війни на прикладі індивідуальної підприємницької діяльності.

Головні завдання дослідження включають:

1) дослідження концептуальних основ ведення бізнесу в умовах війни, а саме: визначення поняття «бізнес в умовах війни»; дослідження особливостей ринку в умовах війни та аналіз психологічних аспектів ведення бізнесу в умовах війни.

2) визначення стратегій розвитку власного бізнесу в умовах війни, а саме: розгляд стратегій зниження ризиків та подолання викликів воєнного стану; аналіз механізмів підтримки та розвитку малого бізнесу з боку держави та міжнародних організацій; дослідження перспектив розвитку бізнесу після завершення війни.

3) вивчення сучасного стану та особливостей ринку фотопослуг у воєнних умовах; проведення оцінки економічної доцільності розширення бізнесу, включаючи прогноз доходів, витрат і чистого прибутку; формулювання рекомендацій для ефективного розвитку бізнесу в умовах війни.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси у сфері фотопослуг в умовах війни.

Предметом дослідження є стратегічні та економічні аспекти розширення бізнесу у сфері фотопослуг у воєнних умовах.

У дослідженні використовувалися наступні методи дослідження:

- аналітичний метод – для вивчення тенденцій і змін ринку, зокрема сфери фотопослуг, в умовах війни;
- метод прогнозування, аналіз прибутковості – для оцінки потенційних доходів і витрат при розширенні бізнесу;
- порівняльний метод, маркетинговий та факторний аналіз – для аналізу конкурентного середовища;
- експертні оцінки, аналіз ризиків – для визначення основних ризиків і розробки стратегій їх мінімізації.

Отримані результати можуть бути використані як основа для подальших наукових досліджень у сфері розвитку малого бізнесу, економічного планування та адаптації підприємств до кризових умов.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у визначенні концептуальних засад адаптації бізнесу у сфері фотопослуг до умов воєнного стану та розробленні стратегій для розширення бізнесу, які ґрунтуються на основі оцінки їх економічної ефективності та ризиків впровадження під час війни. Це включає аналіз змін у споживчому попиті, конкурентному середовищі, а також розробку інноваційних стратегій розвитку, які можуть бути використані іншими підприємцями для ефективного функціонування в умовах кризи.

Результати роботи можуть бути використані підприємцями для розробки стратегій адаптації та розвитку бізнесу в умовах кризи та військових конфліктів. Зокрема, дослідження надає практичні рекомендації щодо виходу на нові ринки, оптимізації витрат, залучення нових клієнтів і впровадження інноваційних послуг.

Робота складається з 68 сторінок друкованого тексту і містить 5 таблиць, 2 рисунки. Список використаних джерел містить 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1 Визначення поняття «бізнес в умовах війни»

Поняття «бізнес в умовах війни» набуло особливої актуальності через конфлікти, які впливають на економіки різних країн. Це явище має свої специфічні характеристики та виклики, що вимагають адаптації бізнес-моделей, зміни стратегій управління та особливих підходів до взаємодії з клієнтами і партнерами. У цьому підрозділі детально розглянуто, що саме означає цей термін, які фактори впливають на бізнес під час військових дій та які концептуальні основи забезпечують його функціонування.

«Бізнес в умовах війни» – це діяльність комерційних підприємств в обставинах, які ускладнюються через збройні конфлікти, обмеження безпеки, руйнування інфраструктури, економічні шоки та гуманітарні кризи. У сучасному розумінні це включає не лише виживання, але й адаптацію та розвиток у постійно мінливому середовищі [1; 2; 3].

Це поняття охоплює кілька основних компонентів:

1. Адаптивність – здатність бізнесу швидко змінюватися у відповідь на нові виклики. Це включає трансформацію ланцюгів постачання, зміни в організації праці та переосмислення способів обслуговування клієнтів [4].

2. Гнучкість стратегій – формування стратегічних планів, які дозволяють маневрувати у мінливому контексті, використовувати доступні ресурси та мінімізувати ризики [5].

3. Ресурсна ефективність – оптимізація використання наявних ресурсів в умовах їх дефіциту або обмеженої доступності, як матеріальних, так і людських [6].

4. Психологічна стійкість – управління командою в ситуаціях підвищеного стресу, створення умов для психологічного благополуччя співробітників [7].

5. Взаємодія із зовнішнім середовищем – необхідність врахування нових умов на ринку, наприклад, міжнародних санкцій, підтримки з боку держави або громадських ініціатив [8].

Військовий конфлікт змінює як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності підприємств. Нижче подано ключові особливості ведення бізнесу в умовах війни [9; 10; 11; 12]:

1. Ризики та загрози: Підприємці стикаються з ризиками фізичної безпеки, включаючи загрозу для співробітників, руйнування офісів чи складів, нестабільність у правовій системі та економічні коливання.

2. Логістичні виклики: Порушення ланцюгів постачання, обмеження у транспортуванні товарів і неможливість доступу до певних регіонів стають звичними. Це змушує компанії створювати резервні маршрути чи працювати в умовах нестабільного постачання.

3. Зміна споживчої поведінки: Під впливом війни змінюються пріоритети клієнтів. Зростає попит на основні товари та послуги, натомість попит на розважальні послуги чи предмети розкоші значно знижується.

4. Зміни у кадровій політиці: Багато працівників мобілізують або вони змушені евакуюватися, що призводить до нестачі кваліфікованої робочої сили. Компанії розробляють нові політики найму, включаючи дистанційну роботу або перекваліфікацію кадрів.

5. Інновації та цифровізація: Війна прискорює процеси впровадження нових технологій. Цифрові платформи забезпечують безперебійний зв'язок, зберігання даних у хмарних системах та автоматизацію процесів.

Чинники, що впливають на ведення бізнесу в умовах війни подано нижче [13; 14; 15]:

1. Політична ситуація: Підприємства повинні пристосовуватися до змін у державному регулюванні, включаючи введення надзвичайних заходів,

економічних санкцій, нових податкових політик і державних програм підтримки.

2. Економічна нестабільність: Війна призводить до девальвації валюти, зростання інфляції та нестачі фінансових ресурсів. Бізнеси стикаються з падінням купівельної спроможності населення і необхідністю коригувати цінову політику.

3. Соціальні фактори: Гуманітарна криза, міграція населення та підвищений рівень безробіття змінюють ринок праці і споживчий попит.

4. Міжнародні фактори: Глобалізація та участь міжнародних організацій у регулюванні конфліктів можуть сприяти або обмежувати можливості для бізнесу. Наприклад, міжнародна фінансова підтримка може допомогти у збереженні та розвитку бізнесу.

Не всі сектори однаково реагують на виклики, пов'язані з війною. Деякі галузі можуть навіть зростати, тоді як інші переживають значний спад [13, 16, 17]:

1. Агропромисловість: Під час війни виникають труднощі з посівною кампанією, експортом зерна та підтримкою техніки. Однак деякі фермери знаходять можливості для впровадження інновацій у виробництві чи переходу на нові ринки.

2. ІТ-сектор: Завдяки можливості віддаленої роботи ІТ-компанії демонструють високу стійкість і навіть зростають. Вони також залучаються до розробки рішень для безпеки, медіа та логістики.

3. Туризм та гостинність: Ці галузі найбільше страждають через обмеження пересування та падіння туристичного потоку. Проте деякі заклади переорієнтовуються на обслуговування внутрішніх переселенців або надають гуманітарну допомогу. Також декілька українських компаній запропонували тури до місць війни в Україні для туристів з Європи та США. Більшість маршрутів сконцентровано на Києві та його околицях, де було вчинено масові злочини проти мирного населення російськими військовими.

4. Виробництво: Багато виробничих підприємств переходять на випуск товарів для оборонного сектору або адаптуються під нові умови шляхом релокації чи диверсифікації продукції.

В умовах війни успіху досягають ті підприємства, які здатні швидко адаптуватися та приймати нестандартні рішення. Наприклад [13, 16, 17]:

- Відновлення логістики: Деякі компанії впровадили нові методи доставки, наприклад, використання дронів або партнерство з місцевими перевізниками.
- Соціально відповідальний бізнес: Підприємства, які брали активну участь у гуманітарних ініціативах, змогли не тільки підтримати свою репутацію, а й зберегти клієнтів.
- Інновації в продуктах: Розробка товарів і послуг, які відповідають потребам воєнного часу, як-от засоби для виживання, військове спорядження чи програми психологічної підтримки.

Таким чином, сучасна історія демонструє численні приклади того, як підприємства вимушені пристосовуватися до кризових ситуацій, і зокрема, у контексті російсько-української війни.

Російсько-українська війна, яка розпочалася у 2014 році з окупації Криму та підтримки проросійських сил на Донбасі, а згодом переросла у повномасштабне вторгнення в лютому 2022 року, значно вплинула на всі аспекти українського суспільства, включаючи економіку та бізнес-середовище. Цей збройний конфлікт є одним із наймасштабніших у сучасній Європі, і його наслідки виявилися катастрофічними для економічної стабільності країни.

Війна спричинила руйнування критичної інфраструктури, зокрема транспортних шляхів, енергетичних об'єктів і виробничих потужностей, що вимагає від бізнесу швидкого перепрофілювання та пошуку нових логістичних рішень. Багато підприємств змушені були евакуюватися з небезпечних регіонів, переміщаючи виробництво та працівників у більш безпечні області, або навіть закривати свої операції.

Разом із тим, війна створила унікальні можливості для певних секторів, таких як оборонна промисловість, IT-індустрія, агросектор та гуманітарні проєкти. Відновлення пошкоджених територій і розвиток технологій для забезпечення безпеки також стали пріоритетами як для держави, так і для бізнесу. Компанії впроваджують нові підходи до ведення справ, орієнтуючись на цифровізацію, соціальну відповідальність і гнучкість.

У ході війни підприємці в Україні продемонстрували високу здатність до адаптації. Наприклад, багато виробників легкої промисловості переорієнтувалися на виробництво амуніції та військового спорядження, тоді як аграрні підприємства змушені були змінювати логістику, щоб забезпечити продовольчу безпеку країни. IT-компанії, своєю чергою, активно розробляють технології для військових і цивільних потреб, від розвідки до систем оповіщення про небезпеку.

Важливо відзначити, що війна також змінила структуру бізнесу. Зросла потреба у швидкій комунікації, дистанційній роботі та захисті даних. Багато підприємств інтегрували у свою діяльність гуманітарні ініціативи, підтримуючи армію або надаючи допомогу переселенцям. Така соціальна відповідальність не тільки підвищує довіру клієнтів, але й сприяє консолідації зусиль для збереження економічної стабільності країни [18; 19; 20; 21].

Таким чином, «бізнес в умовах війни» можна визначити як підприємницьку діяльність, яка адаптується до умов надзвичайного стану, спричиненого збройним конфліктом, вимагаючи нових стратегій для виживання, швидкої реакції на зовнішні загрози та інноваційних рішень для забезпечення стійкості й розвитку.

1.2 Концептуальні особливості ринку в умовах війни

Російсько-українська війна радикально змінила економічний ландшафт України. Умови війни сформували нові виклики та можливості для бізнесу, а ринок зазнав трансформацій, що вплинули на всі його аспекти: від попиту та

пропозиції до логістики, державного регулювання і соціальної відповідальності компаній. У цьому підрозділі розглядаються ключові концептуальні особливості ринку України в умовах війни з Росією [22; 23; 24; 25], які подано нижче:

Трансформація попиту та пропозиції [26; 27]

Війна завдає серйозних руйнувань не лише економіці та соціальній сфері, але й фінансовій системі країни, яка перебуває у стані збройного конфлікту. В Україні у 2022 році середньорічна інфляція склала 20,2%, що близьке до показника 20,1% у дев'яти європейських державах, які зазнали найбільших втрат під час Другої світової війни. Утім, цей рівень значно нижчий порівняно з інфляцією в Хорватії (471,7% у 1991–1995 роках), Іраку (181% у 1991 році) та Італії (77,3% у 1941–1945 роках).

Відносно стримані темпи інфляції в Україні на тлі значних руйнувань виробничих потужностей і критичної інфраструктури пояснюються відкритістю західного кордону та відсутністю бойових дій у сусідніх державах. Значна частина внутрішнього попиту забезпечувалася завдяки імпорту, що компенсував дефіцит внутрішньої пропозиції. Зокрема, при скороченні реального ВВП на 29,2% доларовий обсяг імпорту зменшився лише на 4%. Додатково на стабілізацію впливала міжнародна фінансова підтримка, яка допомагала зберігати купівельну спроможність населення. Заморожування тарифів на енергоносії в умовах глобального зростання цін також сприяло контролю над інфляційними процесами [28].

У листопаді 2023 року річна інфляція знизилася до 5,1%, у порівнянні з 5,3% у жовтні. Базова інфляція в цей період скоротилася до 5,7% з попереднього рівня 6,8%. Таким чином, обидва показники зараз знаходяться в межах цільового коридору Національного банку України.

З початку 2023 року спостерігається стійке уповільнення інфляції. Наприкінці 2022 року її рівень досягав 26,6%. У листопаді цього року місячний приріст інфляції склав 0,5%, що є нижчим, ніж у той самий місяць 2022 року (0,7%).

Ціни на продукти харчування, одяг, взуття, побутову техніку, послуги зв'язку та дозвілля зростали повільніше за середні показники. Водночас категорії, як-от алкогольні та безалкогольні напої, електроенергія, медичні та освітні послуги, проживання й харчування, демонстрували вищі темпи подорожчання.

Основним фактором, що стримує інфляцію, є скорочення загального попиту. Валовий внутрішній продукт зменшився приблизно на 25% порівняно з довоєнним періодом. Зростання безробіття, зменшення кількості робочих місць, масовий виїзд громадян за кордон і мобілізація чоловіків до армії значно знизили рівень споживання. Це, у свою чергу, допомогло зупинити подальший розвиток інфляційних процесів, які виникли через війну та збільшення виробничих витрат [29].

За інформацією Держстату станом на 8 листопада 2024 року, рівень інфляції на споживчому ринку у жовтні 2024 року зріс на 1,8% порівняно з вереснем, а з початку поточного року склав 8,4% (рис. 1.1).

У жовтні 2024 року базова інфляція зросла на 1,3% порівняно з вереснем, а її показник з початку року досяг 8,0% [30].

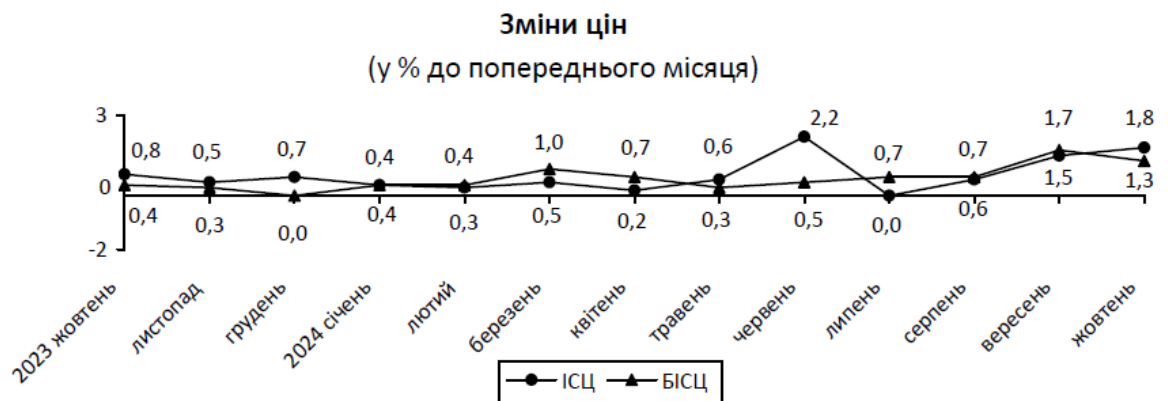


Рисунок 1.1 – Графік зміни цін за рік в період 2023-2024 років [30]

Згідно з даними Держстату, у вересні 2024 року на споживчому ринку ціни на продукти харчування та безалкогольні напої зросли на 3,2%. Найбільше подорожчали овочі та яйця – на 18,2% та 18,1% відповідно. Вартість масла,

фруктів, молочних продуктів, соняшникової олії, зернових, яловичини, безалкогольних напоїв, хліба, сала, риби та рибних продуктів зросла у межах від 6,9% до 1,3%. Водночас цукор подешевшав на 4,2%.

Ціни на алкоголь і тютюн підвищилися на 1,8%, що переважно зумовлено зростанням вартості тютюнових виробів на 2,6%.

У сфері охорони здоров'я ціни піднялися на 1,0%, головним чином через подорожчання послуг лікарень на 1,3% та амбулаторного обслуговування на 1,2%.

Вартість транспортних послуг збільшилася на 0,5%, що пояснюється зростанням цін на паливо й мастила на 0,8%, а також подорожчанням автодорожнього пасажирського транспорту на 0,7%. У той же час, проїзд у залізничному транспорті подешевшав на 4,7% [30].

Зростання цін є одним із основних чинників, що безпосередньо формує поведінку споживачів. Інфляція зменшує купівельну спроможність населення, змушуючи людей шукати більш доступні за вартістю товари та послуги.

Споживачі все частіше відмовляються від продукції преміум-класу, віддаючи перевагу товарам середнього або бюджетного сегменту. Популярність акційних пропозицій і недорогих брендів зростає, оскільки покупці намагаються раціоналізувати свої витрати в умовах постійного підвищення цін.

Зміна поведінки покупців суттєво впливає на діяльність бізнесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Вплив споживчих звичок на бізнес (розроблено автором на основі [31])

Споживча звичка	Сутність та вплив
Збільшення попиту на акційні товари	Підприємства змушені збільшувати кількість акційних пропозицій, оскільки покупці надають перевагу знижкам. Це може призводити до тимчасового зниження прибутковості ритейлерів, але водночас стимулює продажі та дозволяє підтримувати лояльність клієнтів.
Перехід на приватні торгові марки	Багато споживачів переходять на товари власного виробництва торговельних мереж. Це зменшує попит на преміальні бренди, але дає можливість мережам збільшувати свою частку на ринку.
Популяризація онлайн-покупок	Багато покупців переходять на онлайн-платформи, оскільки там можна знайти вигідніші пропозиції та порівняти ціни. Онлайн-ритейл надає можливість більш гнучко реагувати на ринкові умови та знижувати витрати на утримання фізичних магазинів.

Отже, інфляційний тиск у 2024 році значною мірою обумовлений дефіцитом електроенергії, зростанням виробничих витрат через подорожчання енергоресурсів, а також скороченням робочої сили через мобілізацію та еміграцію.

Ці фактори впливають як на виробничі підприємства, так і на сферу ритейлу, оскільки підвищені витрати перекладаються на споживачів шляхом збільшення цін на кінцеві товари [31].

У багатьох регіонах виникла потреба у спеціалізованих послугах, таких як евакуація, забезпечення безпеки та медична допомога, а деякі українські виробники текстилю почали виготовляти бронежилети, а заводи, які випускали побутову техніку, перепрофілювалися на виробництво військової техніки.

Поведінка споживачів в умовах війни [26; 31; 32]

Російсько-українська війна змінила економічну поведінку українських споживачів. Люди стали більш обережними у витратах, намагаючись зберегти заощадження та інвестувати кошти в надійні активи. Багато споживачів почали надавати перевагу українським брендам, проявляючи патріотизм і підтримуючи національну економіку. Водночас поширилася культура волонтерства: споживачі активно долучаються до збору коштів на потреби армії, гуманітарну допомогу та відновлення інфраструктури.

Слід звернути увагу на Індекс споживчих настроїв Info Sapiens (рис. 1.2), який у жовтні 2024 року досяг 68,8 пунктів, що свідчить про подальше погіршення порівняно з вереснем. Значення індексу, менше за 100, вказує на переважання негативних настроїв серед громадян. Індекс споживчих настроїв складається з Індексу економічних очікувань, який у жовтні становив 78,5 пунктів, та Індексу поточного становища із показником 54,4 пунктів. На початку повномасштабної війни споживчі настрої взлетіли вгору, незважаючи на погіршення реального економічного становища споживачів: українці мали дуже оптимістичні очікування щодо майбутнього. Втім, цей «коридор» оптимізму поступово звужується і ситуація повільно повертається до довоєнної [33].

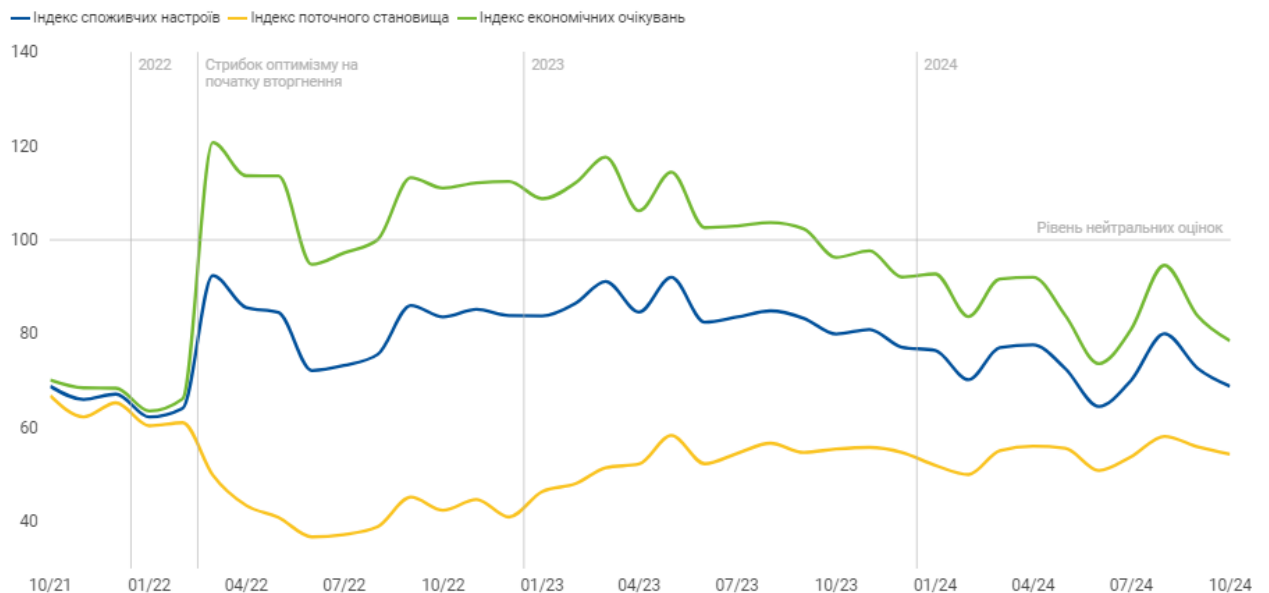


Рисунок 1.2 – Графік споживчих настроїв в період 2021-2024 років [33]

Крім того, значну роль у поведінці українських споживачів відіграють фактори безпеки та адаптивність. Споживачі цінують продукти і послуги, що забезпечують захист або полегшують життя в кризових умовах. Зокрема, особливим попитом користуються товари довготривалого зберігання, автономні джерела енергії (генератори, павербанки), безпечні житлові простори та онлайн-сервіси для комунікацій.

Логістичні виклики [34]

Руйнування інфраструктури через бойові дії стало однією з головних проблем для логістики в Україні. Компанії змушені шукати нові маршрути через західні кордони країни, що часто призводить до збільшення витрат і часу на доставку.

Згідно з даними Держстату, у період з березня по грудень 2023 року всіма видами транспорту було перевезено 282,4 млн тонн вантажів, що на 22% більше, ніж у той самий період 2022 року, коли цей показник становив 231,1 млн тонн. Приріст обсягів перевезень варіювався від 17% до 30% у різні місяці. Хоча обсяги перевезень залишалися значно нижчими за довоєнний рівень, загалом спостерігалася позитивна динаміка [35].

Водночас війна стимулювала розвиток логістичних стартапів та інновацій. У відповідь на виклики з'явилися сервіси, які допомагають координувати гуманітарні вантажі, моніторити ризики під час транспортування та обирати безпечні шляхи. Деякі компанії почали співпрацювати з волонтерськими організаціями, створюючи гнучкі системи доставки, які можуть швидко адаптуватися до змін на лінії фронту.

Вплив на конкурентне середовище [36]

Війна вплинула на конкурентну ситуацію в багатьох галузях. Деякі компанії припинили свою діяльність через небезпеку або втрату виробничих потужностей, що послабило конкуренцію. Проте в інших секторах з'явилися нові гравці, які скористалися можливістю заповнити ніші, що утворилися. Наприклад, стартапи, що спеціалізуються на виробництві дронів або IT-рішеннях для армії та цивільного населення, почали розвиватися значно швидше.

Конкурентні переваги здобули компанії, які змогли швидко адаптуватися до нових умов, впроваджуючи інновації або мобілізуючи ресурси. Успіх також залежить від здатності підприємств інтегрувати у свою діяльність соціальну відповідальність та ефективно співпрацювати з громадськими і державними організаціями.

Політичні виклики [37]

Воєнний стан спричиняє безпосередню загрозу для національного суверенітету, адже бойові дії, окупація територій та геополітична дестабілізація підривають державність. Під контролем ворога можуть опинитися стратегічні об'єкти, що послаблює урядовий контроль і можливість реалізації політики.

Також слід зауважити, що воєнні дії суттєво ускладнюють роботу органів влади, особливо в зонах активного конфлікту. Втрата фізичного доступу до державних установ або їх переміщення в безпечні райони гальмують оперативність рішень. Це також впливає на організацію виборчих процесів, місцеве самоврядування та систему правосуддя.

У рамках воєнного стану обмежуються певні права громадян, включаючи свободу зібрань, свободу слова та пересування. У таблиці 1.2 наведено типи обмежень та їх вплив.

Таблиця 1.2 - Обмеження прав і свобод під час воєнного стану (розроблено автором на основі [37])

Права та свободи	Тип обмеження	Наслідки для громадян
Свобода слова	Контроль ЗМІ, заборона пропаганди	Зниження рівня доступу до інформації
Свобода пересування	Введення комендантської години	Ускладнення економічної та соціальної активності
Право на приватність	Моніторинг комунікацій	Обмеження конфіденційності

Роль державного регулювання

Український уряд у відповідь на війну активно впроваджував антикризові заходи для підтримки бізнесу. Було запроваджено низку податкових пільг, грантових програм для малого та середнього бізнесу, а також програми доступного кредитування. Наприклад, програма «єРобота» стимулює підприємців до створення нових робочих місць, надаючи безвідсоткові кредити для розвитку бізнесу в умовах війни.

З моменту запуску проєкту єРобота в липні 2022 року:

- за програмою «Власна справа» було виділено 19 916 мікрогрантів на загальну суму 4,7 млрд грн;
- на підтримку переробних підприємств надано 808 грантів на 4 млрд грн;
- для садівництва та тепличного господарства видано 239 грантів на 1,1 млрд грн;
- ветерани та їхні родини отримали 1091 грант на 508 млн грн [38].

Крім того, держава запровадила регулювання стратегічних галузей, таких як енергетика, харчова промисловість і медицина, забезпечуючи пріоритетний доступ до ресурсів для підприємств, які мають критичне значення для оборони та життєдіяльності країни. Держава також активно залучає міжнародну підтримку для забезпечення стабільності економіки та відновлення пошкодженої інфраструктури.

Взаємодія бізнесу з волонтерськими та громадськими організаціями

Український бізнес за час війни показав надзвичайний рівень соціальної відповідальності та взаємодії з волонтерськими організаціями. Багато підприємств почали співпрацювати з громадськими ініціативами, забезпечуючи фронт необхідною амуніцією, транспортом або медичним обладнанням. Взаємодія бізнесу та волонтерів стала однією з важливих рис економічної стійкості України.

Багато українських вчених відзначають, що вітчизняний бізнес об'єднався для надання гуманітарної допомоги та підтримки обороноздатності України. Одним з основних напрямів корпоративної соціальної допомоги під час війни стало сприяння Збройним Силам України: «Київстар» перерахував 3 млрд грн до держбюджету та 33 млн грн на благодійність; «Еско-Північ» надав 100 млн грн; Віктор і Олена Пінчук разом з компанією «Інтертайп» підтримали на суму понад 25 млн доларів; Група «L'Oreal» віддала 5 млн євро; «Астарта» внесла 489 млн грн до бюджетів та передала гуманітарну допомогу на майже 300 млн грн [39].

На глобальному рівні корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) проявлялася у виході компаній з російського ринку. Понад 750 великих

світових компаній відреагували на агресію Росії, покинувши російський ринок. Крім того, вони надали фінансову підтримку Україні: IKEA – 22 млн доларів, LEGO Group – 16 млн доларів, Binance і Carlsberg Group – по 10 млн доларів, а Biedronka, LVMH, Amazon та інші – по 5 млн доларів. Гуманітарну допомогу надавали також ASTERS, RERREXPO, CRH, Kronospan, Bayer, METINVEST, ArcelorMittal, D.TCK, MHP, BASF, KERNEL, Dyckerhoff Cement Ukraine, «Укренерго», «Інтертайп», DCH Steel та інші [41].

Отже, ця співпраця створює не лише соціальні, а й економічні переваги. Підприємства, що демонструють відповідальність і готовність підтримати армію чи місцеві громади, зберігають довіру клієнтів і навіть розширюють свою базу споживачів. Громадські ініціативи часто стають надійними партнерами для бізнесу, допомагаючи з пошуком ресурсів, організацією логістики або збором коштів.

Виклики фінансування та інвестицій

Фінансовий сектор України зазнав серйозних потрясінь через російське вторгнення. Доступ до кредитів значно ускладнився, оскільки банки вимушені були підвищити вимоги до позичальників через зростання ризиків. Доступні програми пропонують фінансування та співфінансування від провідних міжнародних організацій, охоплюючи різноманітні напрямки підтримки. Це включає впровадження інновацій в аграрному секторі, розвиток переробки сільськогосподарської продукції, підвищення рівня кібербезпеки критичної інфраструктури та підтримку міжрегіональних інноваційних інвестицій (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Основні програми, що охоплюють широкий спектр підтримки (розроблено автором на основі [42])

Програма	Можливості програми
Програма USAID Harvest	За програмою USAID Harvest оголошено конкурс на подання концептуальних документів для проєктів, спрямованих на впровадження вдосконалених практик в агросекторі, покращених сортів насіння, засобів захисту рослин, тривалого сталого зрошення та підтримки рекультивациі ґрунтів. Гранти надаватимуться комерційним компаніям, фермерським кооперативам, НУО та освітнім закладам, зареєстрованим в Україні. Програма передбачає надання приблизно до 1,5 млрд грн у рамках 20-50 грантів.
Програма USAID АГРО	За програмою USAID АГРО буде надано співфінансування для реалізації 15 проєктів, спрямованих на розвиток переробки сільськогосподарської продукції. Заявки прийматимуться від українських підприємств, які мають досвід у переробці агропродукції. Програма підтримує виробництво з овочів, фруктів, ягід, бобових, кукурудзи, меду тощо.
Грантовий конкурс USAID «Кібербезпека критично важливої інфраструктури в Україні»	Програма USAID «Кібербезпека критично важливої інфраструктури в Україні» приймає заявки, що пропонують ефективні рішення для усунення кібербезпекових вразливостей та зміцнення критичної інфраструктури України в секторі кібербезпеки. Гранти будуть надані для підтримки кібербезпеки України та стимулювання попиту на українські рішення від постачальників послуг у сфері кібербезпеки. Обсяг програми становить 38 млн дол. США.
Програма Міжрегіональних інноваційних інвестицій «ІЗ»	Програма «ІЗ» Європейського фонду регіонального розвитку (ERDF) впроваджується Виконавчою агенцією з питань Європейської інноваційної ради та МСБ (EISMEA) і спрямована на підтримку міжрегіональних МСБ та стартапів. Ця програма буде корисна українським кластерам та індустріальним паркам, що мають проєкти на етапах комерціалізації та масштабування і відкриті до співробітництва з дослідницькими центрами

Також варто зауважити, що з'явилися нові механізми залучення фінансування, зокрема краудфандинг і прямі іноземні інвестиції в оборонні технології та відновлювану енергетику. Інвестори зосереджуються на проєктах, які мають довгострокову перспективу або соціально важливе значення. При цьому зростає значення прозорості та довіри до компаній, що залучають фінансування, оскільки криза підвищує вимоги до обліку та звітності.

Екологічні виклики

Екологічні виклики, які виникають в умовах російсько-української війни, мають значний вплив на навколишнє середовище, людське здоров'я та соціально-економічний розвиток України. Війна не тільки завдає прямої шкоди екосистемам, але й викликає серйозні проблеми, пов'язані з відновленням природного середовища після бойових дій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні екологічні наслідки війни в Україні (розроблено автором на основі [43])

Тип наслідків	Приклад	Масштаб
Забруднення повітря	Вибухи нафтохранищ	Регіональний
Забруднення водних ресурсів	Руйнування гребель, промислові витоки	Локальний/регіональний
Руйнування екосистем	Знищення лісів, заповідників	Національний

Інновації та цифровізація

Війна спричинила стрімкий розвиток інноваційних рішень та цифровізації. Компанії почали впроваджувати нові технології для забезпечення безпеки, автоматизації процесів і управління ризиками. Наприклад, системи моніторингу повітряних тривог, розробки для безпілотників, мобільні додатки для евакуації та сповіщення стали невід'ємною частиною української реальності.

Цифровізація також допомогла зберегти операційну ефективність підприємств, що змушені працювати в умовах частих перебоїв електроенергії та мобільності працівників. Використання хмарних технологій, дистанційного управління та блокчейн-рішень для забезпечення безпеки транзакцій стали важливими інструментами для бізнесу.

Для сприяння цифровій трансформації українського бізнесу під час війни Міністерство цифрової трансформації, Офіс розвитку підприємництва та експорту, Дія.Бізнес і ІАМРМ ініціювали безкоштовні тренінги. Один із таких освітніх проєктів, «Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни», мав на меті забезпечити підприємства інструментами для цифрової трансформації, покращити користувацький досвід і підвищити прибутковість. [44]. В рамках цього проєкту проведено п'ять безкоштовних вебінарів на тему цифровізації бізнесу в умовах воєнного часу.

З метою підтримки цифрової трансформації в умовах війни Європейська інноваційна рада виділила 20 млн євро на розвиток інновацій в Україні в межах проєкту Seeds of Bravery, який триватиме два роки. У 2023 році було виділено

12 млн євро для субсидій українським стартапам та інноваційним підприємствам. Окрім грантів, передбачено залучення інвестицій, просування українських проєктів, навчання підприємців і доступ до міжнародних ринків. Компанії можуть подавати заявки на гранти до 60 000 євро [45].

Отже, російсько-українська війна докорінно змінила ринок України, створивши нові виклики та можливості. Стійкість бізнесу в умовах війни залежить від гнучкості, інноваційності та здатності ефективно співпрацювати з іншими учасниками ринку. Український ринок демонструє високу здатність до адаптації, і саме це дає надію на його успішне відновлення та розвиток після завершення війни.

1.3 Психологічні аспекти ведення бізнесу під час війни

Війна є одним із найскладніших стресових факторів, які можуть впливати на бізнес. Підприємці та їхні працівники зазнають величезного психологічного тиску, що має прямий вплив на продуктивність, ухвалення рішень, емоційний стан та загальну стабільність бізнесу. У цьому підрозділі розглядаються основні психологічні аспекти ведення бізнесу в умовах війни, їхній вплив на економічну діяльність підприємства та взаємозв'язок між психологічними і економічними чинниками.

Під час війни підприємці та працівники стикаються з такими основними психологічними викликами: постійна тривога та страх за життя і безпеку близьких, невизначеність майбутнього, що впливає на стратегічне планування, втрата мотивації та емоційне вигорання, психологічне виснаження від постійного прийняття критичних рішень тощо.

Вплив психологічного стану на бізнес є надзвичайно значним, оскільки він може зумовлювати такі економічні наслідки:

- Зниження продуктивності праці через емоційне виснаження співробітників.
- Збільшення ризику помилок у прийнятті рішень, що може негативно вплинути на фінансовий стан компанії.
- Підвищення плинності кадрів через незадоволення умовами праці та бажання змінити місце проживання.
- Потреба у додаткових витратах на психологічну підтримку та створення безпечних умов для працівників тощо.

У таблиці 1.5 подано розгорнутий аналіз основних психологічних факторів та їхній вплив на економічні показники підприємства.

Таблиця 1.5 - Вплив психологічних факторів на економічні показники бізнесу (розроблено автором на основі [46; 47])

Психологічний фактор	Вплив на підприємця/співробітників	Економічні наслідки для бізнесу	Приклади
Хронічний стрес	- Зниження концентрації та когнітивних здібностей	- Помилки у стратегічному плануванні та оперативному управлінні	- Невірні інвестиційні рішення, які призводять до фінансових втрат
	- Збільшення ризику професійного вигорання	- Зниження продуктивності та ефективності роботи	- Скорочення обсягів виробництва або продажів
Висока тривожність	- Негативний вплив на мотивацію та креативність	- Зниження інноваційного потенціалу	- Втрата конкурентних переваг через нестачу нових продуктів/послуг
	- Нестабільна комунікація з партнерами та клієнтами	- Погіршення ділових відносин, що впливає на доходи	- Втрата довіри з боку ключових клієнтів або інвесторів
Самотність у прийнятті рішень	- Підвищений рівень відповідальності без підтримки	- Імпульсивні рішення, які не мають стратегічного підґрунтя	- Закриття певних напрямів бізнесу, які потенційно могли стати успішними
	- Зниження ефективності в управлінні командою	- Зростання плинності кадрів і витрати на навчання нових працівників	- Постійні витрати на рекрутинг та навчання
Вигорання	- Емоційне виснаження, втрата мотивації	- Високий рівень плинності кадрів та зростання витрат на підтримку штатів	- Низький рівень залученості працівників у робочий процес
	- Відсутність енергії для стратегічного розвитку	- Втрата можливостей для розширення бізнесу	- Відмова від участі у вигідних проєктах або партнерствах
Зниження морального духу команди	- Падіння продуктивності працівників, зростання конфліктів	- Зниження якості продукції чи послуг, що негативно впливає на бренд	- Негативні відгуки клієнтів, зменшення повторних продажів
	- Відсутність ініціативності та бажання вдосконалювати процеси	- Збільшення операційних витрат через зниження ефективності	- Більша кількість дефектів чи виробничих збоїв

Для збереження психологічного здоров'я працівників і забезпечення економічної стабільності бізнесу необхідно впровадити системні рішення [46; 47]:

1. Психологічна підтримка і консультування

- Регулярні психологічні тренінги: Організація тренінгів із управління стресом та технік релаксації може допомогти працівникам справлятися з емоційним навантаженням.

- Консультації з психологами: Наявність фахівців, до яких працівники можуть звернутися за психологічною підтримкою, підвищує рівень довіри до компанії та зменшує стрес.

2. Гнучкість у роботі

- Гнучкий графік: Забезпечення можливості працювати у зручному режимі або з дому допомагає працівникам адаптуватися до поточних умов та знижує рівень стресу.

- Персоналізований підхід: Урахування індивідуальних потреб і обставин працівників дозволяє зберегти їхню продуктивність та мотивацію.

3. Підтримка командного духу

- Командні зустрічі та заходи: Регулярні онлайн або офлайн-зустрічі сприяють зміцненню відчуття єдності та підтримки у колективі.

- Стимулювання взаємної допомоги: Створення культури взаємопідтримки та відкритого обговорення проблем допомагає зменшити відчуття ізоляції.

Отже, зменшення негативного впливу війни на психологічний стан працівників є важливою стратегією для забезпечення економічної стабільності бізнесу. Інвестиції у психологічну підтримку, створення гнучких умов праці та зміцнення командного духу позитивно впливають на продуктивність і фінансові показники компанії. Таким чином, турбота про психологічний стан працівників – це не лише питання соціальної відповідальності, але й економічна необхідність, яка дозволяє бізнесу виживати та розвиватися в складних умовах.

РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Стратегії зниження ризиків та подолання викликів воєнного стану

Воєнний стан є надзвичайним режимом, який запроваджується для захисту національної безпеки, відновлення контролю над територією держави та забезпечення безпеки громадян. Водночас цей період характеризується значними викликами, які зачіпають усі сфери суспільного життя: політичну стабільність, економічний розвиток, соціальний захист та стан довкілля. Особливістю воєнного стану є його комплексний вплив, який вимагає оперативних і стратегічних рішень від державних органів, бізнесу та громадянського суспільства.

Зміни, що виникають унаслідок воєнних дій, створюють критичні ризики для функціонування державних інституцій, економіки та соціального устрою. Політичні виклики включають загрози національному суверенітету та територіальній цілісності, ускладнення роботи державного апарату і необхідність тимчасового обмеження громадянських прав. Економічна сфера страждає від зниження ВВП, втрати інвестицій, руйнування інфраструктури й інфляції. Соціальні проблеми посилюються через масову міграцію, зростання безробіття, психологічні наслідки для населення та погіршення доступу до освіти й медицини. Екологічні виклики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, забрудненням довкілля та втратою природних ресурсів, додають додаткових проблем для держави.

Аналіз основних викликів воєнного стану є важливим не лише для розуміння їхнього впливу, але й для формування ефективних механізмів реагування. Це дозволить мінімізувати негативні наслідки, забезпечити стабільність у надзвичайних умовах і створити основу для післявоєнного відновлення країни.

Підсумовуючи вище зазначене, ризики під час воєнного стану зачіпають усі ключові сфери: бізнес, державу та суспільство. Втрата активів, нестача ресурсів і невизначеність ускладнюють діяльність підприємств. Для держави ключовими викликами є зростання боргового навантаження та фінансування

оборони й відновлення. У суспільстві поглиблюються нерівність і знижується рівень життя. Врахування цих ризиків і розробка стратегій для їх мінімізації є необхідними для подолання наслідків війни та побудови стійкого майбутнього.

Ефективне зниження ризиків і подолання викликів воєнного стану вимагає системного підходу, який охоплює різні рівні: державний, бізнесовий, соціальний і екологічний. Застосування стратегій, поданих нижче, створює умови для стабілізації ситуації та закладає основу для майбутнього відновлення [48; 49; 50; 51]:

1. Державні стратегії

1.1 Планування та координація дій

- Розробка чітких планів реагування на кризові ситуації. Планування включає оцінку ризиків, прогнозування можливих сценаріїв і розробку чітких інструкцій для різних секторів. Наприклад, створення регламентів евакуації населення, збереження інфраструктури та відновлення постачання енергії.

- Створення координаційних центрів. Такі центри функціонують на національному та регіональному рівнях, забезпечуючи зв'язок між урядом, місцевими органами влади та міжнародними організаціями. Прикладом є Центр гуманітарної допомоги в Україні, який координує постачання продовольства та медикаментів.

1.2 Підтримка економіки

Державні заходи, спрямовані на стабілізацію економічної активності:

- Податкові пільги. Для стимулювання бізнесу знижуються ставки податків для постраждалих галузей.

- Державні субсидії. Субсидування стратегічно важливих підприємств допомагає уникнути їх банкрутства.

- Фінансування відновлювальних проєктів. Пріоритетними є інфраструктурні проєкти, спрямовані на відбудову мостів, доріг та енергомереж.

1.3 Зміцнення інфраструктури

Захист та відновлення критичної інфраструктури є основою стабільного функціонування держави:

- Енергетичні об'єкти. Створення систем резервного постачання електроенергії та модернізація енергетичних мереж.
- Транспортні вузли. Відновлення мостів, доріг і залізничних шляхів для забезпечення безперервної логістики.
- Медична інфраструктура. Забезпечення функціонування лікарень у кризових регіонах через мобільні шпиталі та гуманітарну допомогу.

2. Стратегії для бізнесу

2.1 Диверсифікація ризиків

- Розширення ринків збуту. Вихід на міжнародні ринки зменшує залежність від внутрішніх економічних криз. Наприклад, ІТ-компанії України активно орієнтуються на європейський та американський ринки.
- Диверсифікація постачальників. Пошук альтернативних джерел сировини мінімізує залежність від нестабільних регіонів.

2.2 Релокація виробництва

- Перенесення підприємств у безпечні регіони. У 2022 році в Україні за підтримки державної програми було релоковано понад 800 підприємств, з яких 80% змогли відновити роботу.
- Мобільні виробничі потужності. Використання мобільного обладнання та гнучких виробничих ліній.

2.3 Впровадження інновацій

- Цифрові технології. Перехід бізнесу в онлайн-середовище, автоматизація процесів та впровадження CRM-систем.
- Автоматизація бізнес-процесів. Використання технологій штучного інтелекту для оптимізації виробництва.

3. Соціальні стратегії

3.1 Підтримка населення

- Допомога внутрішньо переміщеним особам (ВПО). Організація центрів тимчасового проживання, забезпечення харчуванням і медичною допомогою.
- Соціальний захист вразливих груп. Надання фінансової підтримки, зокрема через програми міжнародної допомоги.

3.2 Освітні ініціативи

- Дистанційна освіта. Розробка платформ для онлайн-навчання школярів і студентів.
- Професійна перекваліфікація. Організація курсів для здобуття нових професій, які користуються попитом.

3.3 Психологічна підтримка

- Реабілітаційні програми. Створення мереж центрів психологічної допомоги для ветеранів та постраждалих громадян.
- Популяризація психотерапії. Кампанії з інформування про важливість психологічного здоров'я.

4. Екологічні стратегії

4.1 Ліквідація наслідків екологічних катастроф

- Очищення територій від забруднення. Видалення залишків військових дій, включаючи розмінування та утилізацію небезпечних відходів.
- Відновлення природних екосистем. Заліснення постраждалих територій, очищення водойм та рекультивация ґрунтів.

4.2 Перехід до стійких технологій

- «Зелені» технології в будівництві. Використання енергоефективних матеріалів при відновленні інфраструктури.
- Розвиток відновлювальної енергетики. Інвестиції у вітрову, сонячну та біоенергетику для зменшення залежності від викопного палива.

Таким чином, застосування комплексних стратегій зниження ризиків у державній, бізнесовій, соціальній та екологічній сферах дозволяє не лише мінімізувати наслідки війни, а й створити основу для сталого відновлення країни. Інтеграція міжнародного досвіду, інноваційних технологій та

міжсекторної координації сприятиме ефективному вирішенню кризових ситуацій.

2.2 Підтримка та розвиток малого бізнесу з боку держави та міжнародних організацій

Малий бізнес є основою економічної стабільності та відновлення в поствоєнний період. Він забезпечує робочі місця, наповнює бюджет податковими надходженнями та сприяє розвитку місцевих громад. В умовах воєнного стану державна підтримка та допомога міжнародних організацій стають вирішальними факторами для виживання та зростання малих підприємств.

Україна реалізує низку програм, спрямованих на підтримку малого бізнесу в умовах воєнного стану. Одним із найуспішніших інструментів є державна програма «єРобота», яка надає гранти для створення нових бізнесів та підтримки існуючих. За понад два роки реалізації проєкту держава направила 10,3 млрд грн на підтримку малого та середнього бізнесу через гранти. Половина цієї суми вже повернулася до державного бюджету у вигляді сплачених податків та зборів [52].

Ще одним важливим кроком є впровадження податкових пільг. Для підприємців, які працюють у зонах активних бойових дій або релокували бізнес, були введені податкові канікули. Також спрощено реєстрацію бізнесу та скорочено перевірки, що дозволяє підприємцям зосередитися на розвитку [53].

Для забезпечення фінансової стабільності малих підприємств уряд України запустив пільгове кредитування через програму «5-7-9%», яка дозволяє бізнесу отримати кредити з низькими процентними ставками. За час дії воєнного стану підприємці отримали 60 317 кредитів на 237,5 млрд грн [54].

Щодо міжнародних організацій, то вони відіграють ключову роль у підтримці малого бізнесу в Україні через надання грантів, технічної допомоги та консалтингових послуг.

Одним із прикладів є програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (КЕУ), яка допомагає підприємцям відновлювати виробництво, освоювати нові ринки та підвищувати ефективність. Ініціатива складається з 8 компонентів, кожен з яких має бюджет \$230 000, та триватиме в період з листопада 2024 року до 30 червня 2025 року [55].

Також Європейський Союз через програми «EU4Business» надає малі гранти, сприяє цифровій трансформації та організовує тренінги для підприємців. Наприклад, мікро-, малі та середні підприємства отримали до 10 000 євро кожне для відновлення, розвитку та підвищення стійкості. Ці кошти сприяли масштабуванню бізнесу, розширенню експортних можливостей, виходу на нові ринки та реалізації інноваційних ідей [56].

Німецька урядова організація GIZ запустила ініціативи з підтримки релокованих підприємств, надаючи обладнання, консультації та допомогу в адаптації до нових умов [57].

Таким чином, спільна робота держави та міжнародних партнерів дозволяє створювати синергію, спрямовану на стабілізацію малого бізнесу в умовах війни. Такий підхід сприяє не лише збереженню існуючих підприємств, але й створенню нових, що особливо важливо для відновлення економіки. У другому році великої війни українці відкрили найбільшу кількість ФОПів за останні 10 років – близько 315 тисяч. Це на 60% більше, ніж у першому році війни (2022). З 1 лютого 2023 по 1 лютого 2024 року було зареєстровано рекордну кількість ФОПів за десятиліття – 314 392 [58].

Підтримка малого бізнесу з боку держави та міжнародних організацій є критично важливою для подолання економічних наслідків війни. Завдяки комплексним програмам фінансової допомоги, грантів, пільгового кредитування та освітніх ініціатив малий бізнес поступово адаптується до нових умов. Ця підтримка не лише зберігає економічну активність, а й створює передумови для майбутнього сталого розвитку країни.

2.3 Перспективи розвитку бізнесу після завершення війни

Війна завжди має руйнівні наслідки для будь-якої країни, і Україна не є винятком. Вона завдає шкоди не лише соціальній і політичній сфері, але й економічній системі, включаючи інфраструктуру, виробничі потужності, людські ресурси та бізнес-середовище. Однак навіть у найбільш важкі часи, зберігається надія на відновлення та розвиток. Після завершення війни, економіка та бізнес країни зможуть відновитися, але для цього необхідно ретельно продумати стратегії, враховуючи поточний стан і обмеження.

Перспективи розвитку бізнесу після війни обумовлені низкою факторів: політичними, економічними, соціальними і навіть екологічними. Необхідно також врахувати міжнародний контекст, оскільки взаємодія з іншими країнами, залучення інвестицій і підтримка від міжнародних організацій будуть ключовими елементами для відновлення. Важливим є також те, як саме український бізнес зможе адаптуватися до нових реалій, зокрема через цифровізацію, інновації та зміни в структурі виробництва.

Завершення війни в Україні буде не кінцем, а лише початком складного процесу відновлення бізнесу та економіки в цілому. Складність цього процесу полягає у тому, що війна призвела до серйозних пошкоджень критичної інфраструктури, зниження попиту на багато видів продукції, втрати ринків збуту та значного зниження рівня інвестиційної привабливості країни. Тому першочерговою метою для відновлення бізнесу має стати стабілізація економічної ситуації, ліквідація наслідків війни і відновлення довіри до української економіки як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Одним з основних викликів для бізнесу в Україні після війни буде відновлення довіри до інвестиційного клімату країни. Багато міжнародних інвесторів та бізнесменів після початку війни ухвалили рішення про припинення діяльності в Україні або про тимчасове виведення капіталу. Відновлення економіки вимагатиме повернення інвесторів, що є великою проблемою, оскільки після тривалого конфлікту ризик для бізнесу залишається

високим. Важливою задачею стане створення сприятливих умов для залучення інвестицій, зокрема через державну політику, податкові пільги і економічні стимули для міжнародних та внутрішніх інвесторів.

Не менш важливим є і відновлення інфраструктури, яка зазнала значних руйнувань під час війни. Пошкоджені або знищені дороги, залізниці, енергетичні та водопостачальні мережі є серйозним бар'єром для розвитку будь-якого бізнесу. У цьому контексті важливу роль у відновленні зіграють державні та міжнародні програми фінансування відновлення інфраструктури, а також партнерство між державою та приватним сектором.

Також критичним для бізнесу стане відновлення робочої сили. Внаслідок війни багато людей були змушені покинути свої домівки, а деякі з них стали внутрішньо переміщеними особами. Враховуючи це, важливо створити можливості для професійного перекваліфікації та розвитку нових навичок серед працюючих верств населення. Крім того, значна частина бізнесів може зіткнутися з дефіцитом кадрів, зокрема в сферах, де необхідні висококваліфіковані працівники. Після війни необхідно буде вкластися в освіту, тренінги та програми перекваліфікації, що дозволить підготувати робочі кадри для потреб нової економіки.

Ще одним великим викликом для бізнесу стане відновлення попиту на товари та послуги. В умовах воєнного часу український ринок зазнав значного зниження споживчих витрат через скорочення доходів населення, зростання безробіття, а також через невизначеність, що спостерігається серед споживачів. Після завершення війни необхідно буде створювати стимули для повернення покупців, в тому числі через надання пільг, субсидій чи компенсацій, а також шляхом зниження цін на певні групи товарів.

Попри значні виклики, є й ряд можливостей для розвитку бізнесу після завершення війни. Одним з головних напрямків для відновлення є цифровізація бізнесу. В умовах війни багато компаній були змушені перейти на дистанційний формат роботи, а також використати нові технології для підтримки діяльності. Цей процес може стати основою для подальшого

розвитку і після війни. Цифрові технології дозволяють підприємствам скоротити витрати, оптимізувати бізнес-процеси та розширити доступ до нових ринків, зокрема через онлайн-торгівлю.

Насамкінець, важливим аспектом є партнерства між державою, приватним сектором та міжнародними організаціями. Співпраця між цими сторонами дозволить забезпечити не лише відновлення економіки, але й створення нових можливостей для бізнесу, залучення інвестицій, технологій і людських ресурсів.

Перспективи розвитку бізнесу після завершення війни значною мірою залежать від здатності країни швидко адаптуватися до нових умов, відновити довіру серед споживачів і інвесторів, а також від ефективності впровадження економічних реформ.

РОЗДІЛ 3 ВЛАСНИЙ БІЗНЕС У СФЕРІ ФОТОПОСЛУГ У ВОЄННИХ УМОВАХ

3.1 Огляд ринку фотопослуг у воєнних умовах: тенденції та зміни

Фотографія є важливим інструментом збереження пам'яті, створення емоційного зв'язку та документування подій. У воєнний період її роль суттєво посилюється, адже вона не лише задовольняє особисті чи комерційні потреби, а й стає способом висвітлення правди, підтримки громадських ініціатив, а також фіксації історичних моментів.

Війна, розпочата Росією проти України, суттєво вплинула на всі сфери економіки, і ринок фотопослуг не став винятком. Зміни, спричинені військовими діями, включають переорієнтацію попиту, відтік спеціалістів, руйнування інфраструктури та виникнення нових ніш. Цей підрозділ аналізує стан ринку фотопослуг в умовах війни з урахуванням економічних і соціальних факторів.

Фотографія є незамінною у бізнес-середовищі, де вона відіграє ключову роль у маркетингових комунікаціях, рекламі та брендингу. Високоякісні зображення є основою для формування іміджу компаній і продуктів, а також для залучення клієнтів через інтернет-платформи та соціальні мережі. У бізнесі важливо не лише створювати візуально привабливі образи, а й використовувати фотографію для формування певних меседжів і підвищення довіри споживачів.

Особливо велике значення ринок фотопослуг має у медійній сфері, де фотографії виступають важливим елементом новин, журналістики та документалістики. Вони здатні передавати емоції, актуальність подій, а також розповідати історії, що впливають на суспільну думку. В умовах війни, кризових ситуацій або важливих соціальних змін, фотографія стає ще більш важливою, адже через неї можна документувати реалії, фіксувати зміни та звертатися до міжнародної спільноти.

Фотопослуги також активно використовуються у культурних та освітніх проєктах, де вони допомагають зберігати національні традиції, передавати знання, створювати візуальні історії, які здатні впливати на свідомість і погляди поколінь. Ринок фотопослуг є важливою частиною культурного ландшафту, оскільки він дозволяє зберігати та популяризувати мистецтво фотографії як інструмент для самовираження та творчості.

Таким чином, ринок фотопослуг має величезне значення для розвитку культури, економіки та соціальних комунікацій. Відповідно, цей ринок є важливою складовою частиною як локальних, так і глобальних тенденцій, що визначають розвиток сучасного суспільства та його взаємодії з інформацією та технологіями.

Слід зауважити, що до повномасштабного вторгнення Росії в Україну ринок фотопослуг демонстрував стабільний розвиток, базуючись на поєднанні високого попиту з боку приватних і корпоративних клієнтів, зростання творчого потенціалу професіоналів та популяризації сучасних технологій фотографування.

Ринок фотопослуг складався з різних напрямків, які задовольняли широкий спектр потреб клієнтів. Найбільш поширеними сегментами були:

1. Комерційна фотографія

- Призначалася для бізнесу, зокрема для створення рекламних матеріалів, зображень для вебсайтів, соціальних мереж та друкованої продукції.

- Зростання електронної комерції сприяло збільшенню попиту на предметну фотографію, особливо в категоріях одягу, аксесуарів та їжі.

2. Репортажна фотографія

- Популярна для висвітлення заходів, таких як концерти, конференції, корпоративні події та фестивалі.

- Репортажна зйомка була ключовим інструментом у PR-кампаніях і медіа.

3. Весільна та сімейна фотографія

- Один із найбільш стабільних сегментів, що забезпечував до 40% ринку за рахунок високої культури святкувань і традиційної популярності весільних фотосесій.

- Сімейна фотографія охоплювала новорічні, дитячі та ювілейні фотозйомки.

4. Портретна фотографія

- Включала індивідуальні фотосесії, корпоративні портрети для бізнесу та креативні проєкти.

- Зростання популярності соцмереж стимулювало попит на портретні фотосесії.

5. Художня фотографія

- Складалася з авторських проєктів, що створювалися для виставок, книжкових ілюстрацій або художніх альбомів.

Варто додати, що фотопослуги в Україні до війни характеризувалися розподілом між:

- Індивідуальними фотографами

- Ця категорія охоплювала переважну більшість спеціалістів (понад 70%). Фотографи працювали як фрілансери, часто без реєстрації офіційної діяльності.

- Основними перевагами були гнучкість у ціноутворенні, відсутність великих операційних витрат та можливість працювати в різних сегментах.

- Фотостудіями

- У великих містах України працювали сотні фотостудій, які пропонували портретну, комерційну та сімейну фотографію.

- Студії забезпечували високу якість завдяки використанню професійного обладнання та декорацій.

- Фотографічними агентствами

- Агентства займалися комплексним обслуговуванням корпоративних клієнтів і подій, поєднуючи фотографів, дизайнерів та менеджерів проєктів.

За регіональною структурою більшість ринку зосереджувалася у великих містах: Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро. Аналіз економічних, соціальних,

культурних тощо факторів дозволяє зрозуміти, чому саме великі міста стали основними центрами для фотопослуг, тоді як села та невеликі міста зазвичай обслуговувалися індивідуальними фотографами:

1. Економічний фактор

Великі міста є економічними центрами, де зосереджуються основні фінансові ресурси та бізнеси, що створює більший попит на фотопослуги. Вартість послуг у таких містах може бути значно вищою, завдяки високому рівню купівельної спроможності населення. У великих містах також зростає кількість корпоративних клієнтів, які потребують професійної фотозйомки для реклами, корпоративних заходів, промоційних матеріалів, що забезпечує стабільний попит на дану послугу.

2. Культурна та соціальна складова

Великі міста, як правило, мають розвинену культурну інфраструктуру, включаючи виставки, концерти, театри та інші події, де активно використовуються фотографії для документування, маркетингу та просування. Крім того, великі міста часто є центрами моди, медіа та розваг, де попит на професійну фотографію для зйомок моделей, рекламних кампаній та інших індустрій є постійно високим. У таких умовах створюються сприятливі умови для професійних фотографів, які можуть орієнтуватися на різноманітні ніші ринку, починаючи від весільної фотографії до фотопослуг для бізнесу.

3. Концентрація попиту

Великі міста мають велику кількість потенційних клієнтів завдяки високій щільності населення. Це дозволяє фотографам мати широкий доступ до аудиторії та створювати більший обсяг замовлень. Наприклад, весільні зйомки, фотосесії для родин, інтер'єрна фотографія, портретна фотозйомка користуються високим попитом серед різних соціальних груп, що надає можливість для стабільного розвитку фотобізнесу в містах.

4. Технологічна інфраструктура

У великих містах зосереджена розвинена технологічна інфраструктура, що включає доступ до найновіших фотографічних технологій, висококласне

обладнання, професійні студії та сервіси для обробки фотографій. Це дозволяє фотографам використовувати передові методи та техніки зйомки, що сприяє розвитку висококласних послуг.

5. Наявність освітніх та професійних можливостей

Велика кількість фотошкіл, курсів, семінарів та майстер-класів з фотографії у великих містах сприяє постійному підвищенню кваліфікації фотографів та розвитку професії. Ці можливості створюють середовище для розвитку інноваційних ідей і технологій, що робить велике місто більш привабливим для тих, хто хоче розвиватися в цій сфері.

6. Соціальні мережі та онлайн-платформи

Великий попит на фотопослуги у великих містах також обумовлений активним використанням соціальних мереж і онлайн-платформ, де фотопослуги розповсюджуються через відгуки та рекомендації. Такі платформи як Instagram, Facebook, Pinterest є важливими каналами для залучення нових клієнтів, що у великих містах має вищу концентрацію через велику кількість користувачів.

7. Сільські та невеликі міста

У сільській місцевості та малих містах ситуація інша: попит на професійні фотопослуги є значно нижчим. Тут люди часто замовляють послуги індивідуальних фотографів, які можуть працювати без великих витрат на оренду студії, рекламні кампанії чи інші витрати. Індивідуальні фотографи в таких регіонах можуть обслуговувати менш вимогливих клієнтів, орієнтуючись на локальні потреби, наприклад, весільні зйомки, портрети, фотографії на документи. В умовах обмеженого попиту в малих містах такі фотографи зазвичай працюють самостійно або в невеликих командах.

8. Логістичні та інфраструктурні обмеження

Великі міста мають добре розвинену інфраструктуру для бізнесу, включаючи зручні транспортні та логістичні маршрути, що дозволяє фотографам швидко доставляти свої роботи або проводити зйомки в різних локаціях. У сільській місцевості та малих містах такі можливості можуть бути

обмеженими через відсутність належних умов для фотозйомки або доставки обладнання.

Отже, ринок фотопослуг у великих містах є значно більш розвиненим, оскільки зосередження економічних, культурних і технологічних ресурсів, а також високий попит на різноманітні послуги дозволяють створювати більш різноманітні і високоякісні пропозиції. Натомість у малих містах і селах попит на фотопослуги є обмеженим, що призводить до збереження індивідуальних форм обслуговування клієнтів. Тому більшість підприємців у фотосфері працюють у великих містах, де є умови для стабільного розвитку та масштабування бізнесу.

До війни український ринок фотопослуг активно впроваджував нові технології:

- Цифрове обладнання
 - Професійні камери Canon, Nikon, Sony та об'єктиви вищого класу стали стандартом серед спеціалістів.
 - Популярним трендом була аерофотозйомка, що забезпечувалася розвитком дронів DJI.
- Постобробка
 - Використання програм Adobe Photoshop, Lightroom, Capture One стало основним інструментом у роботі фотографів.
 - Зростання вимог до якості фотографій стимулювало розвиток спеціалізованих курсів і програм підвищення кваліфікації.
- Соціальні мережі та платформи
 - Instagram, Facebook і TikTok були ключовими каналами для просування послуг і створення портфоліо.
 - Платформи на зразок Behance використовувалися для демонстрації авторських проєктів.

Щодо соціальних факторів впливу, то дані аспекти також відігравали важливу роль:

- Зростання популярності фотосесій серед молоді, зокрема через тренд на естетичність у соцмережах.
- Збереження культурних традицій, таких як весільні фотосесії та сімейні фотопроєкти.
- Підтримка локальних фотографів через участь у благодійних заходах або конкурсах.

Отже, підсумовуючи сказане, стан ринку фотопослуг в Україні до війни був відносно стабільним, характеризувався високою конкуренцією та широким спектром послуг. Розвиток технологій і зростання культурних потреб сприяли формуванню сильного професійного середовища. Однак відсутність офіційної реєстрації у багатьох спеціалістів та нерівномірність розвитку регіональних ринків створювали певні виклики.

Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну, ринок фотопослуг зазнав суттєвих змін у найбільш поширених сегментах. Війна змінила не лише попит на традиційні фотопослуги, але й значною мірою вплинула на саму природу роботи фотографів, а також на соціальну і культурну функцію фотографії [59; 60; 61; 62].

Одним з найбільш помітних змін став перехід від комерційних і розважальних зйомок, таких як весільні або корпоративні фотосесії, до фотопослуг, пов'язаних із документуванням війни, внутрішніх переміщених осіб (ВПО), а також підтримкою морального духу. Багато фотографів почали активно залучатися до документування війни, створення репортажів про життя людей під час бойових дій, зйомки для гуманітарних організацій, міжнародних ЗМІ та благодійних проєктів. Вони стали частиною процесу фіксації історії війни для наступних поколінь, а також створення візуальних матеріалів, які можуть бути використані для підвищення обізнаності та мобілізації підтримки з боку міжнародної спільноти.

Також суттєво змінився попит на сімейну фотографію. Багато родин, що пережили евакуацію або втратили свої домівки, стали все більше цінувати можливість зберегти пам'ять про своїх близьких через фотографії. Фотографії

стали своєрідним символом надії та стійкості, відображенням бажання зберегти моменти щастя навіть у складних умовах. Знімки стали важливим елементом підтримки морального стану, надаючи людям можливість зберігати зв'язок із рідними та близькими, що знаходяться в різних куточках країни чи за кордоном.

Ще однією важливою зміною стала поява нових форматів фотопослуг для військових і волонтерів. Фотографи почали створювати серії портретів військових, документувати життя на фронті, організовувати фотосесії для поранених бійців, а також створювати фотографії, що відображають підтримку і допомогу з боку волонтерів та благодійних організацій. Військова фотографія стала окремим важливим напрямком, адже це не лише акт документування, а й підтримка морального духу армії та всього населення.

Суттєвим також стало зростання попиту на фотопослуги для людей, які пережили травми, зокрема фізичні чи психологічні. Війна створила новий соціальний контекст, де фотографія не лише фіксує моменти життя, а й стає важливим інструментом для реабілітації та психологічної підтримки. Фотографи працюють із постраждалими, створюючи інклюзивні фотопроекти, що допомагають людям виразити свої емоції, подолати стрес і страх.

Зміни торкнулися і традиційних фотостудій, які в умовах війни почали активно переходити до онлайн-платформ, пропонуючи свої послуги через інтернет. Вебінари, онлайн-консультації, цифрові фотосесії стали новими напрямками розвитку для тих фотографів, хто намагається залишатися на плаву в умовах війни. Крім того, збільшилась потреба у фотопослугах для створення контенту для соціальних мереж, оскільки вони стали важливим інструментом для бізнесу та волонтерських організацій, що потребують постійної актуалізації інформації та залучення уваги до своїх проєктів.

У результаті, попит на традиційні фотопослуги в таких сегментах, як весільна фотографія та корпоративні зйомки, знизився, а на перший план вийшли нові соціально орієнтовані проєкти, спрямовані на документування війни, психологічну підтримку та збереження пам'яті. Фотографія стала не

тільки творчим, але й важливим соціальним інструментом, що допомагає людям переживати важкі часи та підтримувати зв'язок з реальністю [63; 64; 65; 66].

3.2 Економічне обґрунтування можливостей для розширення бізнесу

Розширення бізнесу є важливим етапом у розвитку підприємництва, який дозволяє зростати як у фінансовому, так і у репутаційному аспекті. В умовах економічної та соціальної нестабільності, що супроводжують воєнний конфлікт, підприємці стикаються з додатковими викликами, однак водночас мають і нові можливості для розширення. Одним з таких прикладів є фотобізнес, де наявність стабільної клієнтської бази, досвід роботи та якісні послуги можуть стати основою для успішного виходу на нові ринки.

У даному контексті важливою є ситуація для професійної фотографині Мар'яни Маслій, яка вже п'ять років працює в галузі фотопослуг у маленькому місті Шостка Сумської області. За цей час вона змогла здобути досвід, сформувати клієнтську базу та розвинути необхідні навички для успішної конкуренції. Тепер постає питання про можливість виходу на більш крупний ринок, зокрема, до Києва, де конкуренція значно більша, а попит на фотопослуги є значно ширшим [67; 68].

Отже, варто оцінити економічну доцільність та ризики розширення бізнесу з маленького міста Шостка до столиці, враховуючи існуючі можливості, ресурси та потенційні загрози. Оцінка також передбачає аналіз ринку фотопослуг у Києві, визначення найбільш перспективних сегментів ринку, а також розрахунок потенційних доходів і витрат від такого розширення.

Отже, Мар'яна Маслій має достатній рівень професійного досвіду, ресурсів і клієнтської лояльності для виходу на новий ринок. Інвестиції в рекламу та розширення спектра послуг з урахуванням потреб київського ринку можуть забезпечити зростання доходу та збільшення клієнтської бази. Оцінка

економічної рентабельності свідчить про можливість швидкої окупності витрат і перспективу стабільного розвитку бізнесу.

Порівняння та обґрунтування виходу на ринок фотопослуг із маленького міста Шостка до Києва є важливим етапом для визначення економічних можливостей, а також вивчення ключових факторів, які впливають на успіх цього кроку. Ринок фотопослуг в обох містах має суттєві відмінності, що варто врахувати при оцінці потенціалу для розширення бізнесу.

1. Розмір та динаміка ринку

- Шостка є маленьким містом з населенням приблизно 70 000 осіб, що визначає менший потенціал для ринку фотопослуг. Тут попит на фотозйомки, переважно, обмежений сімейними подіями, святами або корпоративами. Конкуренція в Шостці значно менша, тому фотографи можуть домінувати на ринку, навіть якщо їх послуги обмежені за асортиментом.

- Київ, як столиця, є найбільшим і найдинамічнішим ринком для фотопослуг в Україні, з численним населенням понад 2,9 мільйона осіб. Попит на фотопослуги в Києві значно ширший, охоплюючи весільні, портретні, рекламні, корпоративні та інші види зйомок. Однак і конкуренція тут набагато вища, що створює додаткові виклики для нових учасників ринку.

2. Конкуренція на ринку

- У Шостці конкуренція між фотографами менша, але при цьому є обмеження в кількості клієнтів, оскільки населення невелике. Місцеві фотографи можуть бути основними постачальниками послуг на ринку, маючи доступ до більшості клієнтів. Така ситуація дає можливість мати стабільний, але обмежений дохід.

- У Києві конкуренція серед фотографів є набагато вищою через велику кількість професіоналів, які надають послуги у різних сегментах: від весільних і портретних зйомок до рекламних проєктів і корпоративних заходів. Проте

великий ринок дає змогу фотографам спеціалізуватися на окремих видах послуг, що дозволяє досягти високих доходів за рахунок великого попиту.

3. Цільова аудиторія та попит

- У Шостці основною цільовою аудиторією є місцеві жителі, які зазвичай шукають недорогі послуги для сімейних заходів або невеликих корпоративних зібрань. Попит на преміум-сегмент у фотопослугах обмежений через середній рівень доходів.

- У Києві цільова аудиторія набагато різноманітніша, включаючи середній та вищий сегмент населення, а також бізнес-сектор. Платоспроможність киян дозволяє забезпечити попит на більш дорогі та ексклюзивні послуги, зокрема на весільні та рекламні фотозйомки, що в свою чергу дозволяє збільшити маржинальність бізнесу.

4. Потенціал для масштабування

- У Шостці потенціал для масштабування бізнесу обмежений через маленький ринок і недостатню кількість клієнтів, що потребують різноманітних фотопослуг. Тут можна розраховувати на стабільний дохід, але в перспективі ринок буде насичений.

- У Києві можливості для масштабування бізнесу набагато більші. Ринок більш різноманітний і дає можливість створювати додаткові канали доходу, такі як співпраця з брендами, реклама, участь у великих заходах, що дозволяє залучати більшу кількість клієнтів. Більш високий попит на фотопослуги в різних сегментах забезпечує більший потенціал для росту бізнесу.

5. Ризики

- У Шостці основним ризиком є обмеженість попиту на фотопослуги, що може призвести до зниження доходів при зменшенні числа замовлень або появі нових конкурентів. Крім того, низька платоспроможність населення може обмежити можливості для розширення бізнесу.

- У Києві найбільшим ризиком є висока конкуренція, яка може призвести до значного зниження маржі через зниження цін, а також до високих витрат на маркетинг, що буде потрібно для утримання позицій на ринку. Крім того, на

великому ринку можна втратити індивідуальність та стати частиною загальної маси фотографів, що вплине на популярність і рентабельність бізнесу.

Перехід з маленького міста Шостка до Києва є перспективним для розширення бізнесу, але потребує значних витрат на маркетинг, оренду та придбання нового обладнання. Київ пропонує більше можливостей для масштабування бізнесу, оскільки тут існує більший ринок, більша платоспроможність населення і більше шансів на залучення великих клієнтів, таких як компанії та інші організації. Однак високий рівень конкуренції та необхідність значних інвестицій у запуск нового бізнесу вимагають ретельного планування та чіткої стратегії.

Фотограф Мар'яна Маслій має 5-річний досвід роботи у сфері фотопослуг у місті Шостка. Поточні ресурси бізнесу включають такі аспекти:

1. Обладнання:

- Високоякісна фотокамера (наприклад, Canon EOS R) та додаткові об'єктиви (портретні, ширококутні).
- Освітлювальне обладнання (спалахи, портативні лайтбокси), що дозволяє знімати як у приміщеннях, так і на вулиці.
- Ноутбук та спеціальні монітори для професійної обробки фотографій з програмним забезпеченням (Adobe Photoshop, Lightroom).

2. Досвід:

- Портфолію, що охоплює різні види зйомок (весільна, сімейна, портретна, комерційна тощо).
- Налагоджені навички комунікації з клієнтами, що підвищує рівень задоволеності послугами.

3. Клієнтська база:

- Велика база клієнтів у Шостці з позитивними відгуками.
- Використання соціальних мереж (Instagram, Facebook) для залучення клієнтів та демонстрації робіт.

Завдяки наявності цих ресурсів, бізнес має потенціал для ефективного розширення на більш конкурентоспроможний ринок, зокрема у Києві.

Нижче подано аналіз рівня готовності до виходу на новий ринок:

1. Потреба в рекламі:

Для виходу на київський ринок необхідно збільшити інвестиції в рекламу.

Орієнтовний бюджет:

- Таргетована реклама в соціальних мережах – 5 000 грн/місяць.
- Розробка персоналізованого сайту – близько 15 000 грн.

2. Нові послуги:

○ Комерційна фотографія для бізнесів: через високу конкуренцію в Києві додавання B2B-послуг може підвищити прибуток.

○ Фотосесії для соціальних мереж: створення контенту для блогерів і компаній є актуальним напрямком.

3. Транспортна доступність:

○ Гнучкість графіка дозволяє організовувати виїзди до Києва без додаткових витрат на оренду студії.

4. Оцінка економічних розрахунків:

○ Поточний прибуток у Шостці: 18 000 грн/місяць (середній чек – 1 800 грн, близько 10 замовлень).

○ Прогнозований прибуток у Києві: 60 000–80 000 грн/місяць (середній чек – 4 000 грн, орієнтовно 15–20 замовлень).

5. Ризики та їх мінімізація:

○ Висока конкуренція: необхідність створення унікальної пропозиції (наприклад, фотопроекти з акцентом на національні традиції або патріотичну тематику).

○ Витрати на рекламу: запуск пробної кампанії в соцмережах для оцінки ефективності.

Для розрахунку очікуваних доходів у сфері фотопослуг варто розглянути середню ціну послуг та прогнозовану кількість замовлень:

1. Середня ціна послуг:

- Портретна зйомка: 3 000 грн за фотосесію.
- Весільна зйомка: 15 000 грн за один захід.

- Комерційна фотографія: 5 000 грн за один проєкт.
- 2. *Прогнозована кількість замовлень за місяць (залежно від сегмента):*
 - Портретна зйомка: 10 замовлень.
 - Весільна зйомка: 1 захід (сезонний характер).
 - Комерційна фотографія: 5 проєктів.

Розрахунок місячного доходу подано нижче:

- Портретна зйомка: 3 000 грн × 10 (середня кількість) = 30 000 грн.
- Весільна зйомка: 15 000 грн × 1 = 15 000 грн.
- Комерційна фотографія: 5 000 грн × 5 = 25 000 грн.

Загальний місячний дохід: 70 000 грн.

Також необхідно проаналізувати витрати:

1. *Реклама та маркетинг:*

- Реклама в соціальних мережах (таргетована реклама): 5 000 грн/місяць.

- Розробка сайту та SEO-оптимізація: 15 000 грн (одноразова інвестиція).

2. *Транспортні витрати:*

- Середня вартість транспортних та інших витрат у Києві для виконання замовлень: 8 000 грн/місяць.

3. *Витрати на обробку фото:*

- Підписка на програмне забезпечення (Adobe Creative Cloud): 800 грн/місяць.

- Витрати на електроенергію: 500 грн/місяць.

Загальні місячні витрати подано нижче:

- Реклама: 5 000 грн.
- Транспорт та інше: 8 000 грн.
- Обробка фото: 1 300 грн.
- Разом: 14 300 грн.

Щодо чистого прибутку та рентабельності, то розрахунки виглядають наступним чином:

Чистий прибуток = Доходи – Витрати = 70 000 грн – 14 300 грн = 55 700 грн.

Рентабельність (%) = (Чистий прибуток/Доходи) × 100% = (55 700/70 000) × 100 ≈ 79,57%.

Нижче подано прогноз на перший рік діяльності:

1. Річний дохід:

Місячний дохід (70 000 грн) × 12 місяців = 840 000 грн.

2. Річні витрати:

Місячні витрати (14 300 грн) × 12 місяців = 171 600 грн.

Одноразові витрати на сайт: 15 000 грн.

Загальні витрати: 186 600 грн.

3. Чистий річний прибуток:

Чистий прибуток = 840 000 – 186 600 = 653 400 грн.

4. Рентабельність за рік:

Рентабельність = (653 400/840 000) * 100 = 77,78%.

Слід зосередитися й на розумінні ризиків і запровадження продуманих стратегій мінімізації, що допоможе бізнесу у сфері фотопослуг забезпечити стабільність та зростання навіть у складних економічних умовах. Активне використання цифрових технологій, партнерських відносин та адаптивного ціноутворення сприятиме зниженню впливу негативних чинників та підвищенню конкурентоспроможності:

1. Просування у соціальних мережах:

- Використання платформ, таких як Instagram, Facebook і TikTok, дозволяє залучити широку аудиторію за відносно низьких витрат.

- Активний контент-маркетинг (публікації «до і після», історії клієнтів, розіграші) сприяє підвищенню впізнаваності бренду.

- Платна реклама допоможе ефективно таргетувати аудиторію за географічними, демографічними чи поведінковими критеріями.

2. Партнерства:

- Співпраця з іншими бізнесами, такими як весільні агентства, організатори подій, салони краси, може забезпечити стабільний потік клієнтів.

- Участь у спільних проєктах, наприклад, з креативними студіями або дизайнерами, створює додаткові можливості для залучення нових замовників.

3. Адаптація цінової політики:

- Запровадження гнучких пакетів послуг, які включають різні рівні обслуговування та цін. Наприклад, бюджетні пакети для приватних клієнтів і преміальні для бізнесу.

- Введення знижок для постійних клієнтів або під час низького сезону може стимулювати попит.

- Додаткові безкоштовні сервіси (наприклад, швидке попереднє оброблення фото) можуть покращити враження клієнтів, не збільшуючи значно витрат.

Підсумовуючи вище зазначене, економічний аналіз демонструє високу потенційну рентабельність бізнесу фотографині Мар'яни Маслій при виході на ринок Києва. З огляду на прогнозовані доходи та витрати, бізнес має перспективи досягнення чистого річного прибутку понад 650 000 грн. на перший рік діяльності. Інвестиції в рекламу та розвиток нових послуг сприятимуть зростанню конкурентоспроможності та залученню клієнтів у новому регіоні.

ВИСНОВКИ

В умовах російсько-української війни ведення бізнесу стало одним із найбільш складних викликів для підприємців, але водночас і відкриттям нових можливостей для адаптації, розвитку та створення інноваційних підходів. Кваліфікаційна робота висвітлює основні концептуальні засади, стратегії розвитку та практичні аспекти управління бізнесом у воєнний період, зокрема у сфері фотопослуг, та надає оцінку ефективності різних підходів і стратегічних можливостей.

Визначення поняття «бізнес в умовах війни» дозволило зосередитися на специфічних характеристиках підприємницької діяльності в кризових умовах. Війна створює надзвичайно нестабільне середовище, в якому підприємці змушені шукати способи не лише зберегти свої активи, але й підтримувати роботу підприємств, створюючи нові продукти та послуги, які відповідають потребам суспільства. Бізнес у воєнний час стає не тільки економічним, але й соціальним явищем, що має підтримувати населення, забезпечувати зайнятість та сприяти економічній стабільності.

Концептуальні особливості ринку в умовах війни включають різке скорочення попиту в певних секторах, зміну структури пропозиції, порушення логістичних ланцюгів та зростання собівартості продукції. Водночас з'являються нові можливості для бізнесу, зокрема, у сферах, що безпосередньо відповідають на виклики війни, таких як волонтерська діяльність, виробництво та постачання товарів першої необхідності, психологічна підтримка населення. Одним із важливих висновків є необхідність інтеграції цифрових технологій для забезпечення гнучкості бізнесу та збереження його конкурентоспроможності.

Психологічні аспекти ведення бізнесу в умовах війни відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості підприємців, їхніх команд і клієнтів. Війна спричиняє високий рівень стресу, емоційного виснаження та невизначеності, що впливає на прийняття рішень та ефективність управління. Здатність

підприємців адаптуватися до умов кризи, підтримувати власну мотивацію та створювати позитивну атмосферу для співробітників є важливими факторами успішного ведення бізнесу. Особливе значення мають ініціативи, спрямовані на створення соціальної цінності, такі як благодійні проєкти, підтримка переселенців та ветеранів.

Стратегії зниження ризиків та подолання викликів воєнного стану базуються на використанні інноваційних інструментів управління, адаптації бізнес-моделей та впровадженні кризового менеджменту. Важливими є такі підходи, як диверсифікація джерел доходу, оптимізація витрат, розширення цифрової присутності бізнесу та активна робота з клієнтами. Зниження ризиків також передбачає створення резервних планів та розвиток партнерських відносин з іншими підприємствами, що дозволяє забезпечити стійкість навіть у найскладніших умовах.

Підтримка малого бізнесу з боку держави та міжнародних організацій є ключовим фактором виживання та розвитку підприємств у воєнний час. Надання фінансових грантів, податкових пільг, навчальних програм та консультаційної підтримки дозволяє підприємцям швидше адаптуватися до нових реалій та знаходити шляхи для розвитку.

Перспективи розвитку бізнесу після завершення війни залежать від здатності підприємців та держави ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до нових реалій і забезпечити стаке зростання. Відновлення інфраструктури, залучення інвестицій, реінтеграція постраждалих територій та відновлення довіри до національної економіки є пріоритетними завданнями, які вимагатимуть тісної співпраці між державними, приватними та міжнародними організаціями.

Слід зауважити, що сфера фотопослуг у воєнних умовах демонструє унікальні особливості, що відображають загальні тенденції ринку. З одного боку, скорочення доходів населення обмежує можливості замовлення послуг, з іншого боку, фотографія стає важливим засобом збереження пам'яті, документування подій та підтримки емоційної стійкості. Огляд ринку

фотопослуг під час війни дозволяє зробити висновок, що попит на послуги фотографів залишається стабільним у певних сегментах, таких як сімейна, репортажна та корпоративна зйомка.

Тенденції ринку фотопослуг в умовах війни свідчать про зміну пріоритетів споживачів та необхідність адаптації бізнес-моделей до нових умов. Зокрема, зростає популярність цифрових продуктів, таких як фотокниги, онлайн-консультації та навчання. Фотографи також активніше використовують соціальні мережі для просування своїх послуг та комунікації з клієнтами. Водночас конкуренція на ринку посилюється, що вимагає від підприємців постійного підвищення якості послуг та розширення їх спектру.

Оцінка можливостей для розширення бізнесу у сфері фотопослуг демонструє значний потенціал для підприємців, які готові інвестувати у нові ринки та продукти. Зокрема, перехід з регіонального ринку в місто-мільйонник, такий як Київ, відкриває нові можливості для залучення клієнтів, але також супроводжується вищими витратами та підвищеним рівнем конкуренції. Аналіз економічної доцільності розширення бізнесу показує, що зростання доходів залежить від ефективності маркетингових стратегій, якості послуг та здатності залучати клієнтів через інноваційні підходи.

У цілому, кваліфікаційна робота доводить, що ведення бізнесу в умовах війни є надзвичайно складним, але реальним завданням. Адаптація до змін, використання сучасних технологій, співпраця з партнерами та підтримка з боку держави та міжнародних організацій дозволяють підприємцям не лише зберегти свої бізнеси, але й створювати нові можливості для розвитку навіть у кризових умовах. Сфера фотопослуг, попри численні виклики, демонструє високу стійкість і перспективність, що робить її важливим елементом економічного та соціального відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес під час війни: як запустити чи масштабувати наявний. *Fondy*. *Сучасні платіжні рішення для вашого бізнесу*. URL: <https://fondy.ua/uk/blog/business-in-ukraine-during-the-war/> (дата звернення: 05.11.2024).
2. Ведення бізнесу під час війни: український досвід. *Payoneer*. URL: <https://www.payoneer.com/uk/resources/research-reports/business-times-of-ukranian-war/> (дата звернення: 05.11.2024).
3. Бізнес під час війни - як заробити, що продавати під час війни. *Хамелеон Софт*. URL: <https://chm-s.com/biznes-vo-vremya-vojn/> (дата звернення: 05.11.2024).
4. Адаптивність в мінливому бізнес-середовищі. *PodgorniyArt*. *PodgorniyArt*. *Інновації, адаптація, успіх: Ваш ресурс для ділової досконалості*. URL: <https://podgorniyart.com/porady-dlia-biznesmeniv/adaptyvnosti-biznes-seredovyshchi/> (дата звернення: 05.11.2024).
5. Стратегічна гнучкість. *Braintuition* - трансформація бізнеса, інновації, бізнес-моделі. URL: <https://braintuition.space/strategic-agility/#:~:text=Стратегічна%20гнучкість%20-%20це%20здатність%20бізнесу,та%20навіть%20створювати%20нові%20ринки> (дата звернення: 05.11.2024).
6. Аберніхіна, І. Ефективність використання ресурсів підприємства: практичний аспект. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 3. С. 171-184. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41001> (дата звернення: 05.11.2024).
7. Психологічна стійкість та її основні ознаки. *Institute of Cognitive Modeling*. 2022. URL: <https://stepanecka-gromada.gov.ua/news/1666891589/> (дата звернення: 05.11.2024).

8. Організація: внутрішнє та зовнішнє середовище. Реферат. *Освіта.UA*. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13805/> (дата звернення: 05.11.2024).
9. Мельник, Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3), 07. 2023. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 05.11.2024).
10. Як український бізнес виживає під час війни. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/> (дата звернення: 05.11.2024).
11. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/861> (дата звернення: 05.11.2024).
12. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. *FinStream*. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (дата звернення: 05.11.2024).
13. Стан малого підприємництва та бізнесу під час війни та можливості розвитку у непростий для країни час. *BitFaktura*. URL: <https://bitfaktura.com.ua/blog/stan-malogo-pidpriemnitstva-ta-biznesu-pid-chas-viini-ta-mozhливosti-rozvitku-u-nieprostii-dlia-krayini-chas> (дата звернення: 05.11.2024).
14. Копытко М., Grabar N., Storozhuk O., Borutska Yu. Doroshenko T. Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and Environmental Aspects. *International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL.22 No.6, May 2022. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/4851/1/копитко%20Influence%20of%20Negative%20Factors.pdf> (date of access: 05.11.2024).

15. Vasylykiv B. How political factors could influence business during war?. *LinkedIn: Log In or Sign Up*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-political-factors-could-influence-business-during-bohdan-vasylkiv> (date of access: 05.11.2024).
16. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. *UNDP*. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine> (date of access: 05.11.2024).
17. Coface. War in Europe: assessing global sector trends & resilience | Coface. *Coface*. URL: <https://www.coface.com/news-economy-and-insights/medium-long-term-knock-on-effects-of-the-war-in-europe-on-global-sectors-trends-will-there-be-resilient-sectors> (date of access: 05.11.2024).
18. Розвиток під час війни: 5 головних проблем українського бізнесу. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20260808-rozvitok-pid-chas-vijni-5-golovnih-problem-ukrayinskogo-biznesu> (дата звернення: 05.11.2024).
19. Економічна правда. Український бізнес в умовах війни: де знайти ресурси для розвитку. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/09/12/719207/> (дата звернення: 05.11.2024).
20. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. *Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html> (дата звернення: 05.11.2024).
21. Олександра Кознова. Стан та потреби бізнесу в умовах війни - результати дослідження. *Think brave. Think brave. Останні новини бізнесу України*. URL: https://biz.ligazakon.net/news/228953_ctan-ta-potrebi-bznesu-v-umovakh-viyni---rezultati-dosldzhennya (дата звернення: 05.11.2024).

22. Черьомухіна О., Чалюк Ю. Ринок праці під час війни: стан та перспективи. *Економіка та суспільство*, (46). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-24> (дата звернення: 06.11.2024).
23. Terebukh A., Roik O.. Tactical management features of ukrainian business in the conditions of war. *Economics and Region*. № 1 (92). 2024. Yuri Kondratyuk National University. P. 174-182.
24. Economic impact of Russia's war on Ukraine: European Council response. *European Council in Action*. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/757783/EPRS_BRI\(2024\)757783_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/757783/EPRS_BRI(2024)757783_EN.pdf) (date of access: 06.11.2024).
25. Justin Damien Guenette, Philip Kenworthy, and Collette Wheeler. Implications of the War in Ukraine for the Global Economy. *World bank group*. 2022. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5d903e848db1d1b83e0ec8f744e55570-0350012021/related/Implications-of-the-War-in-Ukraine-for-the-Global-Economy.pdf> (date of access: 06.11.2024).
26. Зростання цін стримує низький споживчий попит під час війни. Бізнес-цензор. URL: https://biz.censor.net/news/3403989/zrostannya_tsin_strymuje_nyzkyyi_spojv_vchyyi_popyt_pid_chas_viyiny_minekonomiky (дата звернення: 06.11.2024).
27. Інфляція в Україні під час війни: аналіз динаміки та фактори впливу. New voice. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/zrostannya-spozhyvchih-cin-v-ukrajini-retrospektiva-ta-prognozi-50418148.html> (дата звернення: 06.11.2024).
28. Фінансово-економічні наслідки війни. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html (дата звернення: 06.11.2024).

29. Інфляційні тенденції 2023 року. *Главком*. URL: https://glavcom.ua/columns/b_danilishyn/infljatsijni-tendentsiji-2023-roku-973548.html (дата звернення: 06.11.2024).
30. Індекс інфляції за жовтень 2024 року – 101,8%. *7eminar*. URL: <https://7eminar.ua/news/2007-indeks-inflyaciyi-za-veresen-2024-roku-1018> (дата звернення: 06.11.2024).
31. Вишняков О. Вплив інфляції на ритейл: як бізнес адаптується до нових умов. *Українська правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/1/719986/> (дата звернення: 06.11.2024).
32. Від консерв до електроскутерів: як змінювався споживчий попит українців під час війни. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/society/2022/07/11/522787_vid_konserv_elektroskuteriv_y_ak.html (дата звернення: 06.11.2024).
33. Трекер економіки України під час війни - Центр економічної стратегії. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 06.11.2024).
34. Market К. Ю. Розвиток транспорту і логістики в Україні | Блог UC.Market. *Блог UC.Market | Дослідження ринку та конкурентний аналіз*. URL: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/> (дата звернення: 06.11.2024).
35. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості | Kyivstar Business Hub. *Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (дата звернення: 06.11.2024).
36. Галушко О., Лізут Р. Вплив воєнного стану на аналіз маркетингового середовища компанії. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. Спеціальний випуск № 2 (127). С. 263-268. URL:

- https://www.researchgate.net/publication/382997440_VPLIV_VOENNOGO_STANU_NA_ANALIZ_MARKETINGOVOGO_SEREDOVISA_KOMPANI_I_The_influence_of_martial_law_on_the_analysis_of_the_company%27s_marketing_environment (дата звернення: 06.11.2024).
37. Ситник Г. П. Виклики національній безпеці у контексті формування нового світового порядку. ТОВ «САК ЛТД.», 2023. 103 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/5244df44-885b-4188-a990-1d3de2ddf4cf.pdf> (дата звернення: 06.11.2024).
38. «Робота: понад 22 тисячі підприємців отримали від держави гранти на розвиток бізнесу. Київська обласна військова адміністрація. URL: <https://koda.gov.ua/yerobota-ponad-22-tysyachi-pidpryyemcziv-otrymaly-vid-derzhavy-granty-na-rozvytok-biznesu/> (дата звернення: 06.11.2024).
39. Журнал бізнес інформ. Головна сторінка. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-6_0-pages-94_100.pdf (дата звернення: 06.11.2024).
40. Корпоративна соціальна відповідальність та війна в Україні. Громадський простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-ta-vijna-v-ukrajini> (дата звернення: 06.11.2024).
41. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. *European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu/> (дата звернення: 06.11.2024).
42. Дайджест актуальних програм фінансування бізнесу від міжнародних організацій – Серпень 2024. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/daidzhest-aktualnykh-prohram-finansuvannia-biznesu-vid-mizhnarodnykh-orhanizatsii-serpen-2024> (дата звернення: 06.11.2024).
43. Економічна правда. Екологічні наслідки війни Росії проти України: якими мають бути наші дії. *Економічна правда*.

- URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/10/9/720186/> (дата звернення: 06.11.2024).
44. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyucifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 06.11.2024).
45. Verbivska, L., Abramova, M., Gudz, M., Lyfar, V., & Khilukha, O. (2023). Digitalization of the Ukrainian economy during a state of war is a necessity of the time. *Amazonia Investiga*, 12(68), 184–194. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.68.08.17> (date of access: 06.11.2024).
46. Сірак- Кондратьєва О. Психологічні особливості розвитку резильєнтності особистості бізнесмена. *Вісник післядипломної освіти. Вип. 28(57) Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування»*. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/28_57_2024/UP/Bulletin_28_57_sciences_Social_and_behav_Manag_Admin_Sirak-Kondratieva.pdf (дата звернення: 08.11.2024).
47. Ефективна психологія українського бізнесу у важкі часи війни - час перших. *Час перших*. URL: <https://chaspershykh.ua/ефективна-психологія-українського-б/> (дата звернення: 08.11.2024). [Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження – Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501> (дата звернення: 09.11.2024).
48. Железняк Я. 5 історій економічного успіху після війни: світовий досвід для України. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/economics/2022/04/13/513199_5_istoriy_ekonomichnogo_uspihu_pislya.html (дата звернення: 09.11.2024).
49. Шляхи економічного зростання: як після війни побудувати успішну країну. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*.

- URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3745761-slahi-ekonomichnogo-zrostanna-ak-pisla-vijni-pobuduvati-uspisnu-krainu.html> (дата звернення: 09.11.2024).
50. Відбудова України під час та після війни. Як її бачать у Давосі. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/publications/20269427-vidbudova-ukrayini-pid-chas-ta-pislya-vijni-yak-yiyi-bachat-u-davosi> (дата звернення: 09.11.2024).
51. Шляхи до відновлення економіки України після війни. *360 UA NEWS*. URL: https://360ua.news/shlyahy-do-vidnovlennya-ekonomiky-ukrayiny-pislya-vijny/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=shlyahy-do-vidnovlennya-ekonomiky-ukrayiny-pislya-vijny (дата звернення: 09.11.2024).
52. «Робота: понад 22 тисячі підприємців отримали від держави гранти на розвиток бізнесу. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yerobota-ponad-22-tysiachi-pidprijemtsiv-otrymaly-vid-derzhavy-hrantly-na-rozvytok-biznesu> (дата звернення: 10.11.2024).
53. Сіті А. Д. Які податкові пільги доступні малому бізнесу у 2024 році?. *Друкарня*. URL: <https://drukarnia.com.ua/articles/yaki-podatkovi-pilgi-dostupni-malomu-biznesu-u-2024-roci-fqYUW> (дата звернення: 10.11.2024).
54. Мінфін: За час дії воєнного стану підприємці отримали 60 317 кредитів на 237,5 млрд грн за програмою «Доступні кредити 5-7-9%». *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voennogo_stanu_pidpriemtsi_otrymali_60_317_kreditiv_na_2375_mlrd_grn_za_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4780 (дата звернення: 10.11.2024).
55. Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» виділяє \$1,8 мільйона на підтримку працевлаштування українців/ *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prohrama-usaid-konkurentospromozhna->

[ekonomika-ukrainy-vydiliaie-18-miliona-na-pidtrymku-pratsevlashtuvannia-ukraintsiv](#) (дата звернення: 10.11.2024).

56. 1 млн євро від Європейського Союзу та уряду Німеччини: підсумки грантової програми для 100 МСП України з експортною спроможністю та інноваційним потенціалом. EU4Business. URL: <https://eu4business.org.ua/news/1-million-euros-from-the-european-union-and-the-german-government-results-of-the-grant-programme/> (дата звернення: 10.11.2024).
57. GmbH надає підтримку Україні. *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)*. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/32413.html> (дата звернення: 10.11.2024).
58. У другий рік великої війни українці відкрили рекордну кількість ФОПів. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/02/21/710205/> (дата звернення: 10.11.2024).
59. PhotoVogue. Ukrainian photographers reflect on the second anniversary of the war for PhotoVogue and Vogue Ukraine. *Vogue*. URL: <https://www.vogue.com/article/ukrainian-photographers-reflect-on-the-second-anniversary-of-the-war-photovogue-vogue-ukraine> (date of access: 15.11.2024).
60. Photos from Inside the Russian Invasion of Ukraine. *PetaPixel*. URL: <https://petapixel.com/2022/03/01/photos-from-inside-the-russian-invasion-of-ukraine/> (date of access: 15.11.2024).
61. How the Ukraine-Russian conflict impacts photographers. *Photofocus*. URL: <https://photofocus.com/photography/how-the-ukraine-russian-conflict-impacts-photographers/> (date of access: 15.11.2024).
62. Ukraine: what's the global economic impact of Russia's invasion? - Economics Observatory. *Economics Observatory*. URL: <https://www.economicsobservatory.com/ukraine-whats-the-global-economic-impact-of-russias-invasion> (date of access: 15.11.2024).

63. Photography Statistics: Industry Insight and Trends in 2023. Alchemy in frame. URL: <https://alchemyinframe.com/photography-statistics> (date of access: 17.11.2024).
64. Photography Industry Statistics: Key Facts and Trends. *Great Big Photography World*. URL: <https://greatbigphotographyworld.com/photography-statistics/> (date of access: 17.11.2024).
65. The Photography Industry: Where We Are And Where It's Headed. *Ocus*. URL: <https://www.ocus.com/resources/the-photography-industry-where-we-are-and-where-its-headed> (date of access: 17.11.2024).
66. Photography Industry Trends 2024: What's Shaping the Future? - Aftershoot. *Aftershoot*. URL: <https://aftershoot.com/blog/photography-industry-trends/> (date of access: 17.11.2024).
67. Маслій М., Сотник І. Розвиток малого бізнесу в умовах війни: наслідки для суспільства. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів*. Матеріали наук.-практ. конференції. Тези доповідей (25–27 травня 2023 р.). URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93406/1/Maslii_photobusiness.pdf (дата звернення: 17.11.2024).
68. Маслій М. Бізнес-планування розвитку малого підприємництва (на прикладі фотостудії). Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр. Суми, СумДУ. 2023 р. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/91839/1/Maslii_bac_rob.pdf (дата звернення: 17.11.2024).