

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
(повна назва інституту/факультету)

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

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код та назва)

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

на тему: Розвиток підприємництва в Україні в умовах війни та поствоєнний період

Здобувача(ки) групи ПТБз-01 Яковенко Юлія Миколаївна
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

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

(підпис)

_____ Юлія ЯКОВЕНКО
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____ зав.каф., д.е.н., проф. Олександра КАРІНЦЕВА _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Суми – 2024

Зміст

Анотація	
Вступ.....	4
1. Дослідження розвитку підприємництва в умовах війни та пост воєнний період.....	6
1.1. Теоретичні аспекти розвитку.....	6
1.2. Дослідження розвитку підприємства під час війни.....	10
1.3. Дослідження розвитку підприємства в пост воєнний період.....	12
2. Потенціал розвитку бізнесу в Україні в умовах воєнного стану.....	17
2.1. Перспективи розвитку галузей з високим потенціалом.....	17
2.2. Інновації та технології як напрямок розвитку.....	19
2.3. Адаптація бізнес-моделей к умовам війни.....	21
2.4. Державна підтримка та міжнародна допомога для розвитку підприємництва.....	24
2.5. Соціальна відповідальність та стійкість.....	26
3. Перспективи розвитку бізнесу.....	28
3.1. Бізнес-моделі розвитку підприємництва.....	28
3.2. Дослідження основних перешкод ведення бізнесу в умовах війни.....	30
3.3. Рекомендації для підприємництва щодо подолання перешкод ведення бізнесу.....	33
Висновки.....	39
Список літератури.....	41

Анотація

Ключові слова: підприємництво, інновації, інноваційні процеси, потенціал, розвиток, рентабельність, ефективність, бізнес-моделі.

Мета роботи – дослідження розвитку підприємництва в Україні в умовах війни та після війни.

Предметом даної кваліфікаційної роботи являються підходи впливу інноваційних процесів на розвиток вітчизняного підприємництва.

Об'єктом є бізнес-моделі розвитку.

Методологічну основу дослідження становлять такі методи: наукового узагальнення і систематизації, критичного аналізу, порівняння показників, вивчення та конструктивний аналіз наукової літератури з проблеми роботи.

Методичну базу дослідження складають методи збору, систематизації та аналізу даних.

Практичне значення роботи полягає у наданні практичних рекомендацій щодо розвитку вітчизняного підприємства в сучасних умовах.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку літератури, додатків. Кваліфікаційна робота виконана в обсязі 43 сторінок, з них – 40 сторінок основного тексту. Сюди входять 2 таблиці, 5 рисунків.

При написанні кваліфікаційної роботи було використано 15 основних джерел, переважно наукового, науково-методичного, періодичного характеру.

Вступ

Розвиток підприємництва в умовах війни та поствоєнного періоду стає надзвичайно важливим і актуальним аспектом для досліджень. Воєнні конфлікти несуть за собою значні ризики для бізнес-середовища, такі як зниження попиту, збої в ланцюгах постачання, руйнування інфраструктури та збільшення ризиків для бізнесу [30]. Однак, навіть у таких умовах, інтеграція принципів сталого розвитку може сприяти відновленню та розвитку підприємницької діяльності [16, 17, 18, 44, 47, 51, 55, 57]. Проте, в той же час, ці умови створюють нові можливості для підприємств, такі як підвищений попит на певні товари та послуги, можливості у сфері оборони та безпеки, а також можливість впровадження інноваційних технологій для вирішення військових завдань [20, 22, 29, 31, 32, 33, 37, 38, 42, 43, 48, 49, 52].

Дослідження розвитку підприємництва в цих умовах допомагає зрозуміти вплив війни на економіку та суспільство, виявити найбільш стійкі та вразливі сектори бізнесу, а також визначити стратегії, які можуть бути ефективними для підтримки підприємств у цей непростий період [24, 26, 28, 35, 36, 39, 40, 56]. Крім того, дослідження може сприяти соціальній інтеграції та відновленню після військових конфліктів, забезпечуючи створення робочих місць, економічну стабільність та зменшення бідності в постраждалих районах.

Збір та аналіз даних щодо впливу воєнних конфліктів на підприємництво, виявлення можливостей та загроз, а також розробка стратегій розвитку для підприємств - це ключові аспекти досліджень у цій області. Розуміння цих процесів дозволяє розробляти ефективні інструменти та політики для підтримки бізнесу в умовах війни та поствоєнного періоду, сприяючи відновленню економіки та стабілізації суспільства [19, 21, 23, 25, 27, 34, 41, 45, 46, 50, 53, 54].

Метою цієї роботи є дослідження впливу воєнної агресії на розвиток вітчизняного підприємництва у період воєнного стану та після нього в

Україні. Дослідження передбачає дослідження теоретичних аспектів розвитку підприємництва в умовах війни та після неї. Важливим аспектом є визначення потенціалу розвитку бізнесу в Україні під час воєнного стану. Вивчення особливостей бізнес-моделей розвитку підприємництва в умовах війни. Подальшим кроком буде ідентифікація проблем, потенційних загроз та ризиків розвитку та ведення бізнесу під час війни, а також надання рекомендацій щодо правильної стратегії для успішного заснування та управління підприємницькою діяльністю в таких умовах.

Об'єктом даного дослідження є процес аналізу розвитку підприємництва в Україні в період війни та поствоєнний час.

Предметом роботи є наукові, теоретичні, методичні та практичні засади аналізу розвитку підприємництва в Україні в умовах воєнного конфлікту та після його завершення.

1. Дослідження розвитку підприємництва в умовах війни та поствоєнний період

1.1. Теоретичні аспекти розвитку

Розвиток підприємства під час війни та в поствоєнний період є складним і багатограним процесом, що включає численні теоретичні та практичні аспекти. Ось деякі ключові теоретичні основи та дослідницькі напрямки цього процесу:

Перший аспект – це Теоретичні основи (рис.1.1).

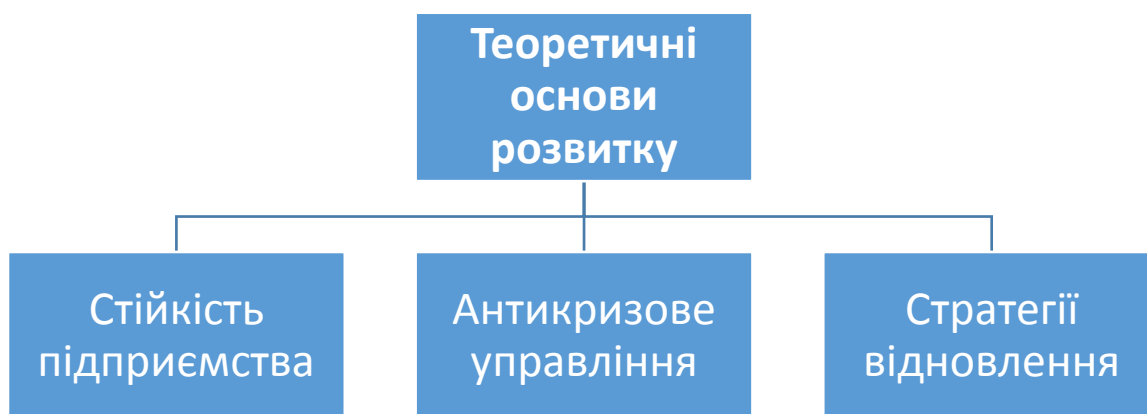


Рис.1.1 Теоретичні основи розвитку

1.1. Стойкість підприємства

Стойкість підприємства визначається його здатністю протистояти зовнішнім шокам і зберігати функціональність під час кризових ситуацій.

Ключові компоненти стійкості включають:

- Фінансова стійкість:

Управління ліквідністю: Забезпечення достатнього рівня грошових резервів для покриття невідкладних витрат.

Диверсифікація доходів: Розподіл джерел доходів для зниження ризику втрат.

- Організаційна стійкість:

Гнучкість організаційної структури: Можливість швидко змінювати внутрішні процеси та структуру під впливом зовнішніх змін.

Ефективне лідерство та комунікації: Способи управління та комунікації, що дозволяють швидко реагувати на кризи.

- Технологічна стійкість:

Адаптація технологій: Впровадження нових технологій, які допомагають підтримувати виробництво в умовах кризи.

Захист даних: Забезпечення кібербезпеки та захисту важливої інформації.

Приклади пов'язані зі стійкістю.

Управління ліквідністю: Наприклад, під час війни, українські компанії створюють резервні фонди для забезпечення непередбачуваних витрат. Компанія АТБ, великий український ритейлер, підтримує високий рівень ліквідності для покриття непередбачених витрат.

Диверсифікація доходів: Наприклад, компанія "Метінвест" розширює свої ринки збуту, орієнтуючись на країни, які не входять у зону конфлікту, щоб знизити залежність від одного регіону.

Гнучкість організаційної структури: ІТ-компанія SoftServe переорієнтувала свої команди для швидкої адаптації до нових проєктів, пов'язаних із потребами військового часу.

Ефективне лідерство та комунікації: Керівництво компанії "Нова Пошта" організувало оперативні штаби для координації дій у разі надзвичайних ситуацій.

Адаптація технологій: Наприклад, підприємства легкої промисловості України почали виробляти бронезилети та інше військове спорядження.

Захист даних: ПриватБанк інвестував у покращення кібербезпеки та резервного копіювання даних для захисту від кібератак.

1.2. Антикризове управління

Антикризове управління включає стратегії та практики, спрямовані на попередження, мінімізацію та подолання кризових ситуацій.

- Моніторинг зовнішнього середовища:

Аналіз ринкових умов: Регулярне спостереження за економічними, політичними та соціальними змінами.

Ризик-менеджмент: Оцінка потенційних ризиків та їх впливу на підприємство.

- Планування непередбачуваних обставин:

Розробка кризових планів: Включення чітких дій на випадок різних кризових ситуацій.

Тренування персоналу: Підготовка співробітників до дій у кризових ситуаціях.

- Комунікації під час кризи:

Внутрішні комунікації: Забезпечення ефективного обміну інформацією всередині компанії.

Зовнішні комунікації: Побудова відносин із зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, постачальників та медіа.

Приклади використання антикризового управління

Моніторинг зовнішнього середовища:

Аналіз ринкових умов: Компанія "Епіцентр" постійно відстежує зміни у попиті та адаптує свої постачання відповідно до ситуації.

Ризик-менеджмент: Нафтогаз України створив спеціальний підрозділ для оцінки ризиків і розробки стратегій управління під час кризи.

Планування непередбачуваних обставин:

Розробка кризових планів: "Укрзалізниця" розробила плани евакуації та альтернативних маршрутів для безпеки пасажирів.

Тренування персоналу: "Рошен" організовує регулярні навчання для працівників щодо дій у разі надзвичайних ситуацій.

Комунікації під час кризи:

Внутрішні комунікації: Керівництво "Укртелеком" забезпечує регулярні брифінги для працівників щодо поточної ситуації та планів дій.

Зовнішні комунікації: "Миронівський хлібопродукт" активно інформує своїх клієнтів і партнерів про наявність продукції та роботу логістичних маршрутів.

1.3. Стратегії відновлення

Стратегії відновлення включають заходи, спрямовані на відновлення нормального функціонування підприємства після кризи.

- Реструктуризація бізнесу:

Оптимізація витрат: Скорочення витрат і підвищення ефективності бізнес-процесів.

Перегляд бізнес-моделі: Впровадження нових підходів до ведення бізнесу.

- Інвестиції в нові технології та інновації:

Технологічна модернізація: Впровадження сучасних технологій для підвищення продуктивності.

Розвиток інновацій: Створення нових продуктів і послуг, які відповідають змінам на ринку.

- Розширення ринків збуту:

Диверсифікація ринків: Пошук нових ринків для збуту продукції.

Маркетингові стратегії: Розробка нових маркетингових кампаній для залучення клієнтів.

Приклади застосування стратегій відновлення.

Реструктуризація бізнесу:

Оптимізація витрат: Наприклад, "Мотор Січ" зменшила адміністративні витрати та оптимізувала виробничі процеси для зниження витрат.

Перегляд бізнес-моделі: "Розетка" переорієнтувалася на онлайн-продажі, зменшуючи витрати на фізичні магазини.

Інвестиції в нові технології та інновації:

Технологічна модернізація: Підприємства аграрного сектора, такі як "Кернел", інвестували в сучасне обладнання для підвищення продуктивності.

Розвиток інновацій: IT-компанія "Luxoft" розробляє нові програмні рішення для дистанційної роботи та безпеки даних.

Розширення ринків збуту:

Диверсифікація ринків: "Інтерпайп" розширює свою присутність на ринках Азії та Африки, щоб знизити залежність від європейського ринку.

Маркетингові стратегії: "Оболонь" запустила нові маркетингові кампанії для залучення клієнтів на нових ринках.

1.2. Дослідження розвитку підприємства під час війни

Другий аспект – це дослідження (рис.1.2).



Рис.1.2 Дослідження розвитку підприємства

2.1. Економічні дослідження

Вивчення економічних наслідків війни для підприємств включає аналіз:

- Впливу на ринки та ціни:

Зміни попиту та пропозиції: Вплив війни на споживчий попит та пропозицію товарів і послуг.

Інфляційні процеси: Підвищення цін на сировину, матеріали та кінцеві продукти.

- Зміни в інвестиційному кліматі:

Скорочення інвестицій: Відтік капіталу та зменшення інвестицій у бізнес.

Підвищення ризиків: Зростання фінансових та операційних ризиків.

- Фінансові показники:

Збитки та зниження прибутковості: Втрата доходів через зниження попиту та підвищення витрат.

Кредитоспроможність: Ускладнення отримання кредитів через підвищення ризиків.

2.2. Соціальні дослідження

Дослідження соціальних аспектів включають вивчення:

- Впливу на зайнятість:

Зменшення робочих місць: Скорочення персоналу через зниження обсягів виробництва.

Зміни в структурі зайнятості: Перехід працівників у нові сфери або зміни умов праці.

- Психологічного стану працівників:

Стрес і деморалізація: Вплив війни на моральний стан працівників.

Підтримка психологічного здоров'я: Програми підтримки та допомоги працівникам.

- Соціальна відповідальність бізнесу:

Допомога громадам: Участь у гуманітарних проектах та підтримка постраждалих громад.

Благодійні ініціативи: Залучення до благодійних програм та проектів.

2.3. Технологічні дослідження

Вивчення технологічних змін включає аналіз:

- Адаптації виробничих процесів:

Перехід на виробництво військової продукції: Переорієнтація виробництва на продукцію, необхідну для військових потреб.

Модернізація: Оновлення обладнання та технологій для підвищення ефективності.

- Використання цифрових технологій:

Впровадження віддаленої роботи: Організація робочих процесів на відстані з використанням цифрових платформ.

Онлайн-продажі: Розвиток інтернет-магазинів та електронної комерції.

Приклади застосування економічних досліджень для вітчизняних підприємств.

Вплив на ринки та ціни:

Зміни попиту та пропозиції: Наприклад, виробники сільськогосподарської продукції в Україні зіткнулися з падінням експорту через блокаду портів.

Інфляційні процеси: Вартість будівельних матеріалів значно зростає через порушення логістики та підвищення витрат на транспортування.

Зміни в інвестиційному кліматі:

Скорочення інвестицій: Багато міжнародних компаній, як-от "Nestlé", тимчасово призупинили нові інвестиції в Україну через підвищені ризики.

Підвищення ризиків: Фінансові установи, такі як банки, посилили вимоги до кредитування підприємств через високі ризики.

Фінансові показники:

Збитки та зниження прибутковості: Компанії гірничо-металургійного комплексу, такі як "АрселорМіттал", зазнали значних втрат через зниження виробництва та експорту.

Кредитоспроможність: "Ощадбанк" впровадив програми рефінансування та реструктуризації кредитів для підтримки підприємств.

1.3. Дослідження розвитку підприємства в поствоєнний період

Третій аспект – це дослідження розвитку після війни (рис.1.3).



Рис.1.3 Дослідження розвитку підприємства

3.1. Відновлення економічної діяльності

Аналіз відновлення економічної діяльності включає:

- Фінансове оздоровлення:

Отримання кредитів, субсидій, грантів: Залучення фінансових ресурсів для відновлення бізнесу.

Відновлення ліквідності: Забезпечення достатніх грошових коштів для нормального функціонування.

- Відновлення інфраструктури:

Ремонт і реконструкція виробничих потужностей: Відновлення зруйнованих виробничих приміщень та обладнання.

Поновлення логістичних ланцюгів: Відновлення постачання сировини та матеріалів.

- Поновлення логістичних ланцюгів:

Налагодження нових каналів постачання: Пошук альтернативних шляхів доставки продукції.

Оптимізація логістичних процесів: Підвищення ефективності транспортування та зберігання.

3.2. Інституційні зміни

Вивчення інституційних змін включає:

- Реформи державного управління:

Спрощення регуляторних процедур: Зменшення бюрократичних перешкод для бізнесу.

Підтримка бізнесу: Державні програми підтримки підприємств, які постраждали від війни.

- Міжнародна співпраця:

Входження на нові ринки: Розширення географії збуту продукції.

Участь у міжнародних програмах допомоги: Залучення до програм міжнародних організацій, спрямованих на відновлення економіки.

3.3. Соціально-економічна інтеграція

Аналіз соціально-економічної інтеграції включає:

- Повернення та реінтеграція біженців та переселенців:

Створення робочих місць: Забезпечення зайнятості для повернених працівників.

Соціальна підтримка: Допомога у вирішенні житлових та соціальних питань.

- Відновлення соціальної інфраструктури:

Ремонт та реконструкція шкіл, лікарень, житла: Відновлення соціально важливих об'єктів.

Розвиток громадських послуг: Покращення якості надання соціальних послуг.

- Підтримка підприємницької активності:

Навчальні програми: Організація курсів і тренінгів для підприємців.

Стартапи: Стимулювання розвитку нових бізнесів через гранти та інвестиції.

Приклади застосування дослідження розвитку підприємства в поствоєнний період

3.1. Відновлення економічної діяльності

- Фінансове оздоровлення:

Отримання кредитів, субсидій, грантів: Після війни, уряд України створив програми підтримки малого та середнього бізнесу, надаючи гранти та пільгові кредити.

Відновлення ліквідності: Підприємства, такі як "Метінвест", залучають іноземні інвестиції для відновлення своєї діяльності.

- Відновлення інфраструктури:

Ремонт і реконструкція виробничих потужностей: "Нібулон" активно відновлює свої елеватори та порти для забезпечення експорту зерна.

Поновлення логістичних ланцюгів: Після війни, "Нова Пошта" активно відновлює та розширює свої логістичні маршрути для забезпечення доставки товарів.

- Поновлення логістичних ланцюгів:

Налагодження нових каналів постачання: "Українські авіалінії" відкривають нові маршрути для забезпечення міжнародних перевезень.

Оптимізація логістичних процесів: "Кернел" впроваджує нові системи управління ланцюгом постачання для підвищення ефективності.

3.2. Інституційні зміни

- Реформи державного управління:

Спрощення регуляторних процедур: Після війни, уряд України може запровадити спрощені процедури реєстрації та ліцензування бізнесу.

Підтримка бізнесу: Наприклад, програми урядових грантів та пільгового кредитування для підприємств, постраждалих від війни.

- Міжнародна співпраця:

Входження на нові ринки: Українські виробники сільськогосподарської продукції розширюють експорт до країн Близького Сходу та Африки.

Участь у міжнародних програмах допомоги: "Агроком" бере участь у міжнародних програмах розвитку, отримуючи гранти на відновлення та модернізацію.

3.3. Соціально-економічна інтеграція

- Повернення та реінтеграція біженців та переселенців:

Створення робочих місць: Підприємства, такі як "ДТЕК", активно залучають повернутих працівників та створюють нові робочі місця.

Соціальна підтримка: Місцеві органи влади та бізнеси впроваджують програми підтримки для повернутих біженців, включаючи житлову допомогу та медичне забезпечення.

- Відновлення соціальної інфраструктури:

Ремонт та реконструкція шкіл, лікарень, житла: Після війни, великі будівельні компанії, такі як "Київміськбуд", активно беруть участь у відновленні соціальної інфраструктури.

Розвиток громадських послуг: Впровадження нових програм з охорони здоров'я та освіти для підвищення якості життя громадян.

- Підтримка підприємницької активності:

Навчальні програми: Організація курсів для молодих підприємців, таких як програма "Startup Ukraine", сприяє розвитку малого бізнесу.

Стартапи: Залучення інвестицій та грантів для підтримки нових підприємств у сферах технологій та інновацій.

Висновок

Розвиток підприємства під час війни та в поствоєнний період вимагає комплексності, що включає економічні, соціальні та технологічні аспекти. Використання реальних прикладів показує, що розвиток підприємства під час війни та в поствоєнний період вимагає комплексного підходу, який включає фінансову стійкість, антикризове управління, технологічні інновації та соціальну відповідальність. Успішне подолання кризи та відновлення діяльності можливе за умови ефективного антикризового управління, адаптації до нових умов і використання можливостей для інновацій та розвитку.

2. Потенціал розвитку бізнесу в Україні в умовах воєнного стану

2.1. Перспективи розвитку галузей з високим потенціалом

Українські підприємства в умовах воєнного стану стикаються з численними викликами, проте вони також мають значний потенціал для розвитку. Розглянемо основні аспекти цього потенціалу:

1. Галузі з високим потенціалом розвитку

1.1. ІТ-галузь

Віддалена робота: Українські ІТ-компанії успішно переходять на віддалену роботу, зберігаючи продуктивність і навіть розширюючи свої команди. Наприклад, компанія "Grammarly" зберегла всі свої проекти, працюючи дистанційно.

Експорт ІТ-послуг: Зростання попиту на ІТ-послуги на міжнародному ринку. Компанії, як-от "SoftServe" та "Luxoft", продовжують нарощувати експорт послуг.

1.2. Сільське господарство

Інновації в агротехнологіях: Впровадження сучасних технологій для підвищення врожайності та ефективності виробництва. Компанії, такі як "Кернел" та "Астарта", активно інвестують в інновації.

Експортні можливості: Відновлення та розширення експортних можливостей. Україна залишається одним із найбільших експортерів зерна, і навіть у складних умовах зберігає значні експортні обсяги.

1.3. Легка промисловість

Виробництво військового спорядження: Перехід на виробництво товарів для військових потреб, таких як форма, бронежилети, медичні комплекти. Наприклад, компанія "Текстиль-Контакт" переорієнтувала своє виробництво на виготовлення військового одягу.

1.4. Рітейл та електронна комерція

Розвиток онлайн-продажів: Значне зростання електронної комерції, що компенсує скорочення офлайн-продажів. "Rozetka" та "Епіцентр" активно розширюють свої онлайн-платформи.

Логістичні інновації: Впровадження нових логістичних рішень для забезпечення безперервності постачання товарів. Компанія "Нова Пошта" модернізувала свої логістичні процеси для адаптації до нових умов.

Україна, попри воєнний стан, зберігає значний потенціал для розвитку бізнесу в різних галузях. Однією з найперспективніших є ІТ-галузь. Віддалена робота, яка стала звичайною практикою під час війни, дозволяє ІТ-компаніям зберігати продуктивність і навіть розширювати свої команди. Українські ІТ-фахівці продовжують надавати послуги міжнародним клієнтам, забезпечуючи стабільний потік валюти в країну. Наприклад, такі компанії, як Grammarly, змогли зберегти всі свої проекти, працюючи дистанційно. Крім того, зростання попиту на ІТ-послуги на міжнародному ринку сприяє розвитку експортного потенціалу компаній, таких як SoftServe та Luxoft.

Сільське господарство також демонструє високий потенціал завдяки впровадженню інноваційних агротехнологій, які підвищують врожайність та ефективність виробництва. Компанії, як-от Кернел та Астарта, активно інвестують в нові технології, що допомагає зберігати конкурентоспроможність на світовому ринку. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною, Україна залишається одним із найбільших експортерів зерна, зберігаючи значні експортні обсяги та поширюючи свою продукцію на нові ринки.

Легка промисловість знаходить нові можливості через переорієнтацію на виробництво військового спорядження. Виробництво товарів для військових потреб, таких як форма, бронежилети та медичні комплекти, стало новим напрямком розвитку для багатьох підприємств. Наприклад, компанія "Текстиль-Контакт" адаптувала своє виробництво під потреби

військових, що дозволяє не тільки підтримувати економіку, але й забезпечувати армію необхідною продукцією.

Рітейл та електронна комерція демонструють значний потенціал завдяки зростанню онлайн-продажів, що компенсує скорочення офлайн-продажів. Компанії, такі як Rozetka та Епіцентр, активно розширюють свої онлайн-платформи, що дозволяє забезпечувати безперервність постачання товарів споживачам. Впровадження нових логістичних рішень, зокрема модернізація процесів доставки, допомагає адаптуватися до нових умов. "Нова Пошта" є прикладом компанії, яка успішно адаптувала свої логістичні процеси до викликів війни, забезпечуючи стабільну роботу навіть у складних умовах.

Таким чином, ІТ-галузь, сільське господарство, легка промисловість та рітейл демонструють високий потенціал для розвитку в умовах воєнного стану в Україні. Ці галузі не тільки сприяють економічній стабільності, але й закладають основу для майбутнього відновлення та зростання.

2.2. Інновації та технології як напрямок розвитку

2.1. Цифровізація

Автоматизація процесів: Використання цифрових технологій для автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність. Наприклад, багато банків, таких як "ПриватБанк", активно впроваджують цифрові рішення.

Віддалене обслуговування клієнтів: Перехід на онлайн-обслуговування клієнтів у різних галузях, включаючи банківський сектор, страхування та рітейл.

2.2. Кібербезпека

Захист даних: Інвестиції в кібербезпеку для захисту інформаційних систем від кібератак. Наприклад, компанія "Ощадбанк" посилила свої заходи безпеки, щоб захистити дані клієнтів.

Нові рішення: Розробка та впровадження нових рішень у сфері кібербезпеки. IT-компанії розробляють продукти для захисту даних та інформаційних систем.

В умовах воєнного стану інновації та технології відіграють ключову роль у забезпеченні розвитку та стійкості українського бізнесу. Однією з найважливіших тенденцій є активна цифровізація бізнес-процесів, яка дозволяє підприємствам автоматизувати багато операцій, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Наприклад, багато банків, такі як ПриватБанк, активно впроваджують цифрові рішення для обслуговування клієнтів. Це дозволяє забезпечити безперервність роботи навіть у кризових умовах, коли фізичний доступ до банківських відділень може бути обмежений.

Окрім автоматизації, важливим аспектом є розвиток віддаленого обслуговування клієнтів. Війна змусила багато компаній перейти на онлайн-формат, що не тільки допомагає зберегти бізнес, але й розширює аудиторію за межами країни. Наприклад, українські IT-компанії, такі як SoftServe, успішно працюють із міжнародними клієнтами, надаючи високоякісні послуги дистанційно.

Кібербезпека стала ще однією критично важливою сферою, в яку активно інвестують українські підприємства. Зростання кіберзагроз у воєнний час вимагає підвищеної уваги до захисту інформаційних систем. Компанії, такі як Ощадбанк, посилюють заходи безпеки для захисту даних клієнтів, розробляючи та впроваджуючи нові рішення у сфері кібербезпеки. Це дозволяє не лише зберігати конфіденційність інформації, але й забезпечувати стабільну роботу підприємств у складних умовах.

Важливою складовою інноваційного розвитку є впровадження екологічно чистих технологій, що дозволяють зменшити вплив на довкілля та підвищити стійкість бізнесу. Наприклад, підприємства аграрного сектору активно впроваджують органічне землеробство, що не лише сприяє збереженню навколишнього середовища, але й підвищує конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Таким чином, інновації та технології відіграють вирішальну роль у підтримці та розвитку українського бізнесу під час війни. Цифровізація, кібербезпека, віддалене обслуговування клієнтів та екологічно чисті технології забезпечують не лише виживання підприємств у складних умовах, але й створюють основу для їхнього подальшого зростання та розвитку.

2.3. Адаптація бізнес-моделей к умовам війни

В умовах воєнного стану українські підприємства змушені активно адаптувати свої бізнес-моделі, щоб вижити та продовжувати функціонувати. Одним із ключових аспектів адаптації є гнучкість та здатність швидко реагувати на змінні обставини. Компанії змінюють свої стратегії та оперативні процеси, пристосовуючись до нових реалій. Це включає перехід на нові види продукції, орієнтовані на потреби воєнного часу, такі як виробництво військової амуніції, медичних комплектів та інших товарів першої необхідності. Багато підприємств змогли швидко переорієнтувати своє виробництво, зберігаючи тим самим робочі місця та підтримуючи економіку країни.

Ще одним важливим напрямком адаптації є диверсифікація ризиків. Компанії розширюють асортимент своєї продукції та послуг, щоб не залежати від одного ринку чи сегменту. Це допомагає зменшити вплив негативних факторів і забезпечити стабільні доходи. Наприклад, виробники, які раніше зосереджувалися на внутрішньому ринку, активно шукають нові експортні можливості, співпрацюючи з міжнародними партнерами та виходячи на нові ринки збуту.

Співпраця та партнерства також відіграють важливу роль у процесі адаптації. Підприємства об'єднують свої зусилля для спільного подолання викликів та реалізації проєктів. Це може бути співпраця з іншими компаніями, організаціями чи навіть державними установами. Такі

партнерства дозволяють обмінюватися ресурсами, досвідом та знаннями, що значно підвищує стійкість та ефективність бізнесу.

Значну роль відіграє також державна підтримка. Уряд впроваджує програми, спрямовані на підтримку бізнесу в умовах війни, такі як пільгове кредитування, субсидії та регуляторні послаблення. Це дозволяє підприємствам отримувати необхідні ресурси для адаптації та розвитку. Окрім того, міжнародна допомога у вигляді грантів та інвестицій також сприяє стабілізації бізнес-середовища та надає додаткові можливості для зростання.

Таким чином, адаптація бізнес-моделей в умовах воєнного стану включає гнучкість у стратегіях та операціях, диверсифікацію ризиків, активне партнерство та співпрацю, а також використання державної та міжнародної підтримки. Ці заходи допомагають підприємствам не тільки вижити у складних умовах, але й закладають основу для майбутнього відновлення та зростання.

3.1. Гнучкість та адаптивність

Адаптація до нових умов: Компанії змінюють свої бізнес-моделі та стратегії для відповідності новим умовам. Наприклад, багато підприємств переорієнтували своє виробництво на продукти, що мають попит під час війни.

Диверсифікація ризиків: Розширення асортименту продукції та послуг для зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від одного ринку.

3.2. Співпраця та партнерства

Пошук нових партнерів: Установлення нових партнерських відносин на міжнародному рівні для забезпечення стійкості бізнесу.

Колаборації: Об'єднання зусиль із іншими компаніями та організаціями для спільного подолання викликів та реалізації проєктів.

2.4 Державна підтримка та міжнародна допомога для розвитку підприємництва

В умовах воєнного стану підприємства в Україні змушені швидко адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи стійкість свого бізнесу та зберігаючи конкурентоспроможність. Одним з ключових напрямків адаптації є зміна стратегій та бізнес-моделей. Компанії переглядають свої плани розвитку та шукають нові шляхи для забезпечення стабільності та виживання в умовах кризи.

Гнучкість стає важливим принципом управління для підприємств. Змінність ситуації вимагає від компаній швидкого реагування на зміни на ринку та встановлення нових пріоритетів. Бізнес-лідери шукають способи пристосувати свої продукти та послуги до поточних потреб споживачів та ринкових умов.

Підприємства також звертають увагу на диверсифікацію своїх операцій та ризиків. Розширення асортименту продукції чи розміщення на різних ринках допомагає зменшити вплив негативних факторів на бізнес. Компанії, які раніше були орієнтовані лише на внутрішній ринок, активно розглядають можливості для експорту та розширення міжнародного бізнесу.

Невід'ємною частиною адаптації стає інвестиція у нові технології та інновації. Впровадження сучасних рішень у виробництві, маркетингу та управлінні допомагає підприємствам збільшити ефективність своєї діяльності та підтримати конкурентоспроможність.

Усі ці заходи спрямовані на забезпечення стабільності та продовження роботи підприємств в умовах воєнного конфлікту. Шлях до успіху у таких умовах полягає в здатності компаній до швидкої адаптації та реагування на зміни, а також у вмінні знаходити нові можливості в складних умовах.

4.1. Державні програми підтримки

Фінансова допомога: Програми пільгового кредитування, субсидії та гранти для підтримки бізнесу в умовах війни.

Регуляторні послаблення: Спрощення процедур реєстрації та ведення бізнесу, зниження податкового навантаження для підприємств.

4.2. Міжнародна підтримка

Гранти та інвестиції: Залучення міжнародних грантів та інвестицій для відновлення економіки. Наприклад, ЄС та інші міжнародні організації надають фінансову допомогу для підтримки українського бізнесу.

Співпраця з міжнародними організаціями: Участь у міжнародних програмах розвитку та відновлення економіки.

До державної підтримки відносяться певні програми, що окреслені в таблиці 2.1.

Табл. 2.1. Урядові програми та ініціативи з підтримки бізнесу [10]

№	Програма	Опис програми
1	Працевлаштування внутрішньо переміщених осіб	Виплати по 6,5 тис. грн.. на працівника, що є внутрішньо переміщеною особою протягом двох місяців після відповідної реєстрації в Дії чи Державній службі зайнятості.
2	Тимчасове переміщення підприємств постраждалих під час війни регіонів	Умови для безкоштовного переїзду до нового місця перебування, допомога в підборі відповідних площ для розміщення виробництва; переміщення та розселення персоналу; підборі працівників в місці дислокації після переїзду.
3	Єдина платформа цифрової взаємодії для допомоги в релокації бізнесу	Можна подати заявку для участі в платформі з допомоги переміщення бізнесу до нового місця перебування, щоб отримувати актуальні поради та зв'язки з іншими бізнесами.
4	Кредитування підприємств за програмою «5-7-9%»	Уряд надає можливість отримати кредит до 60 млн грн.. будь-якому українському підприємству під 0% на час воєнного стану (максимум 5 років)
5	Державні гарантії на портфельній основі	Державні гарантії надаються для забезпечення часткового виконання боргових зобов'язань за портфелем кредитів банків-кредиторів, що надаються суб'єктам господарювання мікро-, малого та середнього бізнесу.
6	Кредитування Аграріїв	Кредит на 6 місяців до 50 млн. грн надається малим та середнім аграрним виробникам з оборотом не більше 20 мільйонів євро в рік, що є еквівалентом підприємства, яке обробляє до 10 000 га

7	Єдиний податок в 2% без ПДВ	На період з 1 квітня 2022 року до припинення/скасування дії воєнного стану права на використання спрощеної системи оподаткування бізнесу (ФОП та юридичним особам) з оборотом до 10 млрд. грн. Ставка єдиного податку для таких «спрощенців» становитиме 2% від обороту без ПДВ
8	Звільнення від сплати ЄСВ, штрафів, пені та перевірок по ЄСВ	Для ФОП, осіб, що здійснюють незалежну професійну діяльність, та для членів фермерських господарств є рішення про звільнення їх від сплати ЄСВ за себе.
9	Експорт в умовах Війни	Безумовно, на деякі категорії товарів встановлені заборони експорту або посилена процедура отримання дозволу на експорт. Разом з тим, для інших категорій експортні процедури стали навіть легші з метою забезпечення частки міжнародного ринку, що звільнилась у зв'язку з санкціями білоруських та російських компаній.
10	Чекліст для рестарту бізнесу	Інструмент від ініціативи UA Anti-crisis допоможе зібрати інформацію про ресурси, побудувати стратегію та зробити конкретні кроки для запуску бізнесу з метою скорішого відновлення економіки України.

Працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та тимчасове переміщення підприємств постраждалих під час війни регіонів є серед ключових програм уряду України, спрямованих на підтримку бізнесу в умовах воєнного конфлікту. Ці програми надають допомогу як індивідуальним підприємствам, так і внутрішньо переміщеним особам, сприяючи їхньому стабільному та ефективному відновленню.

Єдина платформа цифрової взаємодії для допомоги в релокації бізнесу є ініціативою, яка дозволяє підприємствам отримувати актуальні поради та

зв'язки з іншими бізнесами. Це сприяє не лише переїзду компаній до нових місць перебування, але й підтримує їх у збереженні та розвитку під час воєнного стану.

Кредитування підприємств за програмою "5-7-9%" та надання державних гарантій на портфельній основі сприяє забезпеченню фінансової стабільності та розвитку бізнесу в умовах кризи. Ці програми надають підприємствам можливість отримати необхідні фінансові ресурси для подальшого функціонування та відновлення.

Загалом, урядові програми та ініціативи з підтримки бізнесу в умовах воєнного стану відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості та відновленні економіки країни. Вони сприяють збереженню робочих місць, розвитку підприємств та підтримці підприємницького середовища в умовах складності та невизначеності.

2.5. Соціальна відповідальність та стійкість

5.1. Соціальні ініціативи

Підтримка громади: Реалізація соціальних проектів для підтримки постраждалих регіонів та населення. Наприклад, багато компаній надають гуманітарну допомогу та підтримують місцеві громади.

Реінтеграція працівників: Створення програм для підтримки працівників, які повернулися з війни, забезпечення їх роботою та соціальною підтримкою.

5.2. Стійкість та екологія

В умовах воєнного стану українські підприємства стикаються з численними викликами, які ставлять під загрозу їхню діяльність та стабільність. Для успішного функціонування в таких умовах компанії змушені активно адаптуватися та шукати нові шляхи розвитку.

Одним з ключових аспектів адаптації є гнучкість у стратегіях та оперативному управлінні. Підприємства переглядають свої плани розвитку та

шукають шляхи пристосування до змінних умов, щоб забезпечити стійкість та виживання. Це може включати зміну асортименту продукції, переорієнтацію на нові ринки або зміну способів збуту.

Іншим важливим аспектом є збільшення інвестицій у технології та інновації. Впровадження сучасних рішень у виробництві, маркетингу та управлінні допомагає підприємствам підтримати свою конкурентоспроможність та забезпечити ефективність своєї діяльності.

Крім того, важливою складовою адаптації є зміна моделей співпраці та партнерств. Підприємства активно встановлюють нові контакти та співпрацюють з іншими компаніями, організаціями та державними установами для спільного подолання викликів та реалізації спільних проєктів.

У цій ситуації також важливою є здатність компаній до швидкої адаптації та реагування на зміни на ринку та в економічному середовищі. Ключем до успіху у воєнний час є гнучкість, інноваційність та здатність знаходити нові можливості в складних умовах.

Зелена економіка: Впровадження екологічно чистих технологій та зниження впливу на довкілля. Наприклад, підприємства аграрного сектору активно впроваджують органічне землеробство.

Стійкість бізнесу: Розробка стратегій для підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх викликів, включаючи економічні, екологічні та соціальні фактори.

Висновок

Попри численні виклики, пов'язані з воєнним станом, український бізнес має значний потенціал для розвитку. Завдяки інноваціям, адаптації бізнес-моделей, державній підтримці та міжнародній допомозі, підприємства можуть не тільки вижити, але й зміцнити свої позиції на ринку. Стійкість, гнучкість та соціальна відповідальність є ключовими факторами успіху в умовах воєнного стану.

3. Перспективи розвитку бізнесу

3.1. Бізнес-моделі розвитку підприємництва

Бізнес-модель - це стратегічний план, який описує, як підприємство створює, захоплює і зберігає цінність. Бізнес-модель визначає спосіб, яким підприємство генерує дохід та створює значення для своїх клієнтів. Розвиток підприємства включає в себе не лише створення та продаж товарів або послуг, але і пошук нових можливостей для підвищення прибутковості та стійкості. Ось декілька бізнес-моделей, які підприємства можуть використовувати для свого розвитку:

- **Продаж товарів чи послуг:** Це традиційна бізнес-модель, коли підприємство створює або закупає товари чи послуги та продає їх споживачам за прибуток. Підприємство виготовляє або закупає товари та продає їх безпосередньо споживачам. Приклад: магазин електроніки.
- **Підписка:** Підприємства можуть пропонувати свої товари або послуги за підпискою, що дозволяє їм стабілізувати потоки доходів та забезпечити постійний потік клієнтів. Клієнти платять певну суму за певний період, щоб отримувати доступ до продуктів чи послуг. Приклад: стрімінгові сервіси, як Netflix або Spotify.
- **Фріміум:** Ця модель передбачає безкоштовний доступ до основної версії продукту або послуги, але з можливістю придбання преміум-версії з додатковими функціями або можливостями. Приклад: Багато мобільних додатків пропонують безкоштовну версію з обмеженим функціоналом, але користувачі можуть оновити до преміум-версії за певну плату.
- **Маркетплейс:** Ця модель передбачає створення онлайн-платформи, де різні продавці можуть продавати свої товари або послуги, а платформа

отримує комісію з кожної угоди. Приклад: Amazon або eBay, де багато різних продавців продають свої товари через одну платформу.

- Агрегатор: Ця модель передбачає збирання інформації або послуг з різних джерел та їх подальше представлення користувачам. Приклад: Google News або Kayak, які збирають новини або різні пропозиції про подорожі з різних джерел та показують їх користувачам.
- Платформа для спільного використання: Ця модель дозволяє користувачам обмінюватися ресурсами або послугами між собою. Платформа забезпечує спільний доступ до ресурсів або послуг між користувачами. Приклад: Airbnb або Uber
- Франчайзинг: Підприємство дозволяє іншим особам використовувати його бренд, продукти та бізнес-модель за встановлену плату. Підприємство надає права на використання своєї брендваної концепції і бізнес-моделі франчайзі. Приклад: McDonald's або Subway.
- Інноваційна модель: Ця модель передбачає використання новаторських технологій або підходів для створення нових продуктів або послуг. Приклад: SpaceX, яка використовує нові підходи до космічних польотів та реалізує ідеї, які раніше були неможливими.

Ці бізнес-моделі можуть використовуватися окремо або комбінуватися, залежно від конкретного підприємства та його стратегічних цілей. Гнучкість та здатність до адаптації є ключовими для успіху будь-якої бізнес-моделі в умовах змінного ринкового середовища.

Ці приклади демонструють різноманітність бізнес-моделей, які підприємства можуть використовувати для розвитку та успішного функціонування в різних галузях та умовах.

У період воєнного конфлікту деякі бізнес-моделі можуть бути особливо доречними через їхню спроможність адаптуватися до змін в умовах невизначеності та ризику. Ось кілька з них, які можуть бути цікавими для бізнесу під час воєнного періоду:

Фріміум: Ця модель може бути використана для залучення клієнтів шляхом надання безкоштовного доступу до базових продуктів чи послуг. Умовні та додаткові послуги можуть бути впроваджені для генерації додаткового доходу. Наприклад, компанії зі сфери інформаційних технологій можуть надавати безкоштовну версію програмного забезпечення з обмеженим функціоналом, а преміум-версію із розширеними можливостями за плату.

Підписка: Модель підписки дозволяє підприємствам стабілізувати потік доходів, оскільки клієнти платять регулярні внески за продукти чи послуги. Це може бути особливо корисно в умовах воєнного періоду, коли нестабільність може вплинути на інші джерела доходу. Наприклад, компанії, що надають послуги з ремонту та обслуговування, можуть пропонувати пакетні послуги з підпискою для постійних клієнтів.

Маркетплейс: Модель маркетплейсу може бути ефективною для збору різноманітних товарів та послуг в одному місці, що дозволяє споживачам здійснювати покупки безпосередньо через онлайн-платформу. Це може бути корисно в умовах війни, коли доступ до фізичних магазинів обмежений або небезпечний. Наприклад, медичні маркетплейси можуть об'єднувати постачальників медичного обладнання та послуг для ефективного реагування на потреби в цей період.

Кожна з цих бізнес-моделей може бути використана для забезпечення стійкості та ефективності діяльності підприємства під час воєнного періоду.

3.2. Дослідження основних перешкод ведення бізнесу в умовах війни

Останні результати щомісячного опитування вітчизняного бізнесу Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій (New Monthly Enterprises Survey) свідчать про зростання до 55% фактору небезпеки як перепони бізнесової активності. При цьому це найвище зростання за період війни.

Але й простежується і позитивна тенденція щодо оптимістичних перспектив розвитку бізнесу. Зокрема це стосується як фінансово-економічної ситуації на підприємствах, так і щодо загальноекономічного середовища в країні. Позитивна оцінка цих двох параметрів зберігається вже другий місяць поспіль.

Таблиця 3.1. - Основні перешкоди ведення бізнесу українськими підприємствами у воєнний період 2023-2024рр, %

показники	Листопад 2023	Грудень 2023	Березень 2024	Квітень 2024
Небезпечно працювати	38	53	46	55
Зростання цін на сировину та матеріали	41	43	53	51
Брак робочої сили в наслідок мобілізації або виїзду співробітників	35	46	50	43
Зменшення попиту на продукцію	33	30	32	37
Розрив ланцюгів постачання	21	31	24	24
Складності із логістикою на території країни	36	29	32	22
Перебої із електро-, водо, тепло-постачанням	28	30	40	21
Брак обігових коштів	22	17	13	13
Корупція	6	6	6	8
Блокування податкових накладних	7	6	5	8
Пошкодження майна внаслідок бойових дій	5	4	5	6
Тиск з боку контролюючих органів	3	3	1	6
Брак палива	4	4	6	3
Державне регулювання валюти	9	11	4	3
Не було проблем	4	1	3	3

За аналізом показників, можна зробити кілька спостережень щодо основних перешкод у веденні бізнесу українськими підприємствами у воєнний період.

Небезпечно працювати та перебої із електро-, водо-, теплопостачанням стабільно залишаються серед найбільших проблем. Це вказує на високий рівень ризику для працівників та нестабільність енергопостачання, що негативно впливає на виробничі процеси та загальну ефективність підприємств.

Зростання цін на сировину та матеріали, а також брак обігових коштів, вказують на проблеми з фінансовою стійкістю підприємств у воєнний період. Це може стати причиною зменшення прибутковості та загрозою для подальшого функціонування.

Брак робочої сили та складності із логістикою є також серйозними проблемами, які впливають на виробництво та обіг продукції. Мобілізація та виїзд співробітників може призвести до дефіциту кваліфікованої робочої сили, а проблеми з логістикою можуть ускладнити постачання та збут продукції.

Показники, які вказують на зменшення попиту на продукцію та брак палива, можуть свідчити про загальне зниження економічної активності та обмеження доступу до ресурсів, що є важливими для ведення бізнесу.

Порівнюючи дані за листопад 2023 та квітень 2024 року, видно, що деякі перешкоди для ведення бізнесу зросли, тоді як інші зменшилися. Наприклад, відсоток підприємств, які вважають небезпечним працювати, зріс з 38% до 55%, що свідчить про загострення ситуації в умовах війни. Також помітно зростання відсотка підприємств, які стикаються зі зростанням цін на сировину та матеріали, з 41% до 51%.

З іншого боку, деякі проблеми зменшилися. Наприклад, відсоток підприємств, які стикаються зі зменшенням попиту на продукцію, збільшився з 33% до 37%. Також помітно зменшення складностей із логістикою на території країни, з 36% до 22%.

Загалом, дані свідчать про те, що воєнний період призвів до загострення деяких проблем для українських підприємств, особливо пов'язаних із безпекою та економічною нестабільністю. Однак, деякі проблеми були вирішені або пом'якшені, що свідчить про адаптивність бізнесу в умовах кризи. Однак нові або посилені виклики, такі як регуляторний тиск та корупція, потребують додаткової уваги. Загалом, бізнес-середовище залишається складним, але підприємства продовжують шукати шляхи для подолання перешкод.

3.3. Рекомендації для підприємництва щодо подолання перешкод ведення бізнесу

Рекомендації щодо подолання перешкод для ведення бізнесу українськими підприємствами у воєнний період

1. Небезпека роботи

Впровадження додаткових заходів безпеки: Інвестувати в охорону, системи сповіщення та захисту для персоналу. Евакуаційні плани: Розробити чіткі плани евакуації для співробітників у разі загрози.

Віддалена робота: Перевести співробітників на дистанційну роботу, де це можливо.

Співпраця з владою: Тісно співпрацювати з місцевими органами влади для оперативного отримання інформації про загрози.

Психологічна підтримка: Надавати психологічну допомогу працівникам для зниження стресу та тривожності.

Безпекові тренінги: Проводити регулярні тренінги з безпеки для співробітників.

2. Зростання цін на сировину та матеріали

Довгострокові контракти: Укласти довгострокові контракти з постачальниками для стабілізації цін.

Альтернативні постачальники: Розширити базу постачальників, розглядаючи можливості імпорту з інших країн.

Оптимізація витрат: Впровадити технології та процеси, які зменшують залежність від дорогих матеріалів.

Спільні закупівлі: Об'єднуватися з іншими компаніями для спільних закупівель великих обсягів сировини, що дозволить отримати кращі ціни.

Переговори з постачальниками: Вести переговори з постачальниками про фіксацію цін на довгостроковий період.

3. Брак робочої сили

Навчання та перекваліфікація: Запровадити програми навчання та перекваліфікації для існуючих співробітників.

Залучення нових кадрів: Використовувати онлайн-платформи для рекрутингу, зокрема міжнародні.

Підтримка мобілізованих співробітників: Пропонувати підтримку та реінтеграцію для працівників, що повертаються з фронту.

Залучення іноземних працівників: Вивчити можливість залучення іноземних фахівців на тимчасовій основі.

Гнучкі умови праці: Пропонувати гнучкі умови праці для працівників, що допоможе залучити більше кандидатів

4. Зменшення попиту на продукцію

Диверсифікація продукції: Розширити асортимент продукції, щоб задовольнити різні потреби споживачів.

Маркетингові кампанії: Запустити ефективні маркетингові кампанії для збільшення попиту.

Нові ринки: Досліджувати нові ринки збуту, зокрема за кордоном.

Інноваційні продукти: Інвестувати в розробку нових продуктів та технологій, які можуть бути більш привабливими для споживачів.

Лояльність клієнтів: Створювати програми лояльності для утримання існуючих клієнтів.

5. Розрив ланцюгів постачання

Створення резервів: Формувати стратегічні запаси ключових матеріалів.

Альтернативні логістичні маршрути: Розробляти альтернативні шляхи постачання, зокрема через сусідні країни.

Локалізація постачання: Залучати місцевих постачальників для зменшення залежності від міжнародних ланцюгів.

Технологічні інновації: Впроваджувати технології відстеження ланцюгів постачання для своєчасного виявлення та усунення проблем.

6. Складності із логістикою

Інноваційні рішення: Використовувати технології для оптимізації логістичних процесів (наприклад, GPS-моніторинг).

Співпраця з логістичними компаніями: Партнерство з компаніями, які мають досвід роботи в умовах криз.

Розподільчі центри: Відкривати нові склади та розподільчі центри ближче до ринків збуту.

7. Перебої із електро-, водо-, теплопостачанням

Автономні джерела енергії: Інвестувати в генератори, сонячні панелі та інші альтернативні джерела енергії.

Планування на випадок надзвичайних ситуацій: Розробляти плани безперервності бізнесу, включаючи резервні джерела води та тепла.

Енергозберігаючі технології: Впроваджувати енергоефективні технології для зменшення залежності від централізованого постачання.

8. Брак обігових коштів

Фінансова підтримка: Шукати можливості отримання кредитів або грантів від держави та міжнародних організацій.

Факторинг: Використовувати факторинг для покращення грошових потоків.

Венчурний капітал: Шукати можливості залучення венчурного капіталу або інвесторів.

Краудфандинг: Використовувати краудфандинг для залучення коштів від громадськості.

Оптимізація витрат: Переглянути витрати та скоротити непотрібні витрати.

9. Корупція

Прозорі процеси: Впровадити прозорі процедури внутрішнього контролю.

Адвокація: Співпрацювати з бізнес-асоціаціями для впливу на державну політику та зменшення рівня корупції.

Юридична підтримка: Наймати юридичних консультантів для захисту від корупційних дій.

10. Блокування податкових накладних

Автоматизація обліку: Використовувати програмне забезпечення для автоматизації податкових процесів.

Консультації з податковими експертами: Залучати податкових консультантів для правильної обробки документів.

Взаємодія з податковими органами: Підтримувати постійний зв'язок з податковими органами для оперативного вирішення проблем.

11. Пошкодження майна внаслідок бойових дій

Страховання майна: Оформлювати страхові поліси на випадок пошкодження майна.

Ремонтні бригади: Мати наготові команди для швидкого ремонту пошкоджених об'єктів.

Резервні фонди: Створити резервні фонди для відновлення після пошкоджень.

Відновлювальні програми: Розробляти програми відновлення майна з урахуванням можливих пошкоджень.

Партнерства з будівельними компаніями: Укласти договори з будівельними компаніями для швидкого ремонту пошкоджень.

12. Тиск з боку контролюючих органів

Юридичний захист: Залучати юридичних консультантів для захисту прав підприємства.

Комунікація: Вести прозорий діалог з контролюючими органами.

Адвокація: Співпрацювати з галузевими асоціаціями для зменшення надмірного тиску.

13. Брак палива

Енергозбереження: Впроваджувати енергозберігаючі заходи.

Альтернативні джерела палива: Шукати альтернативні джерела палива, такі як біопаливо.

Стратегічні запаси: Створювати резерви палива на випадок перебоїв.

14. Державне регулювання валюти

Фінансова стратегія: Розробляти стратегії для мінімізації ризиків, пов'язаних з валютним регулюванням.

Консультації з фінансовими експертами: Залучати фінансових консультантів для адаптації до регулювань.

Диверсифікація активів: Розподіляти активи в різних валютах для зменшення ризиків.

15. Не було проблем

Підтримка стабільності: Підтримувати існуючі стратегії та процеси, які сприяють відсутності проблем.

Моніторинг ситуації: Постійно моніторити ситуацію, щоб своєчасно реагувати на нові виклики.

Планування: Планувати на випадок можливих майбутніх проблем, щоб швидко адаптуватися до змін.

Загальні рекомендації

Постійний моніторинг ситуації: Постійно стежити за змінами в економіці та політичному середовищі, щоб швидко адаптуватися.

Гнучкість та інновації: Впроваджувати гнучкі та інноваційні рішення для реагування на непередбачені ситуації.

Співпраця та комунікація: Підтримувати тісні зв'язки з іншими підприємствами, органами влади та міжнародними організаціями для спільного подолання викликів.

Підвищення кваліфікації працівників: Постійно підвищувати кваліфікацію персоналу для підготовки до роботи в умовах змін.

Гнучке планування: Впроваджувати гнучкі стратегії управління, які дозволяють швидко реагувати на нові виклики.

Технологічна модернізація: Інвестувати в новітні технології для підвищення ефективності та безпеки бізнесу.

Міжнародні партнерства: Шукати можливості для партнерства з міжнародними компаніями та організаціями, що можуть надати підтримку.

Ці рекомендації допоможуть українським підприємствам більш ефективно долати перешкоди, що виникають у воєнний період, зберігаючи стабільність та розвиток бізнесу.

Висновки

Результати дослідження розвитку підприємництва в умовах війни та пост воєнного періоду в Україні вказують на кілька ключових висновків.

По-перше, воєнні конфлікти мають значний вплив на бізнес-середовище, що виявляється у зниженні попиту на товари і послуги, руйнуванні інфраструктури та збоях у ланцюгах постачання. Однак в той же час, вони створюють нові можливості для бізнесу, такі як підвищений попит на певні товари та послуги, можливості у сфері оборони та безпеки, а також можливість впровадження інноваційних технологій для вирішення військових завдань.

По-друге, державне регулювання, нормативно-правове середовище та державна підтримка відіграють ключову роль у сприянні відновленню та розвитку бізнесу під час воєнного стану та пост воєнного періоду. Зокрема, надання пільг, стимулів та допомоги підприємствам є важливим елементом для їхньої стабілізації та розвитку в умовах кризи.

По-третє, важливою складовою успіху підприємництва в умовах війни є адаптивність, гнучкість та інноваційність. Підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін в умовах війни, розробляти нові стратегії та продукти, мають більші шанси на виживання та успіх.

Отже, дослідження розвитку підприємництва в умовах війни та пост воєнного періоду демонструє важливість адаптації, підтримки держави та пошуку нових можливостей для підприємств у складних умовах кризи.

У контексті впливу воєнних конфліктів на розвиток підприємств в Україні виявлено, що найбільш стійкими до таких впливів є підприємства сфери інформаційних технологій та сільського господарства. Натомість, промислові підприємства та торговельні компанії, що мали бізнес-відносини з росією, виявилися найбільш вразливими до негативних наслідків війни.

Для подолання економічних проблем, пов'язаних з війнами, критично важливою є тісна співпраця між державою та підприємствами. Керівництво

країни має регулювати свої зовнішньополітичні позиції, приймати рішення, спрямовані на врегулювання конфліктів, а також контролювати діяльність підприємств, які експортують зброю або підтримують економічні зв'язки з ворожими країнами.

Зі свого боку, підприємства повинні розробити гнучку систему економічної політики, яка дозволить їм зберігати свої позиції як в межах країни, так і за її межами. Це означає впровадження стратегій диверсифікації ринків збуту, зменшення залежності від імпорту та вивчення можливостей для розвитку альтернативних джерел постачання сировини та матеріалів. Також важливою є підтримка держави у формі стимулюючих програм, субсидій та іншої підтримки, що сприятиме відновленню та розвитку підприємств навіть у складних умовах війни.

Список літератури

1. Друкер П. Інновації та підприємництво: практичні аспекти / П. Друкер. - К.: Наш формат, 2015. - 224 с.
2. Святенко М.І. Інноваційний розвиток підприємств в сучасних умовах / М.І. Святенко. - К.: Центр учбової літератури, 2016. - 336 с.
3. Маркова І.В. Інноваційні процеси в економіці: теорія та практика / І.В. Маркова. - К.: Альтернативи, 2014. - 248 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг 3.0: від продукту до споживача та від споживача до людини / Ф. Котлер. - К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. - 272 с.
5. Андрєєва Н.С. Інноваційний розвиток в умовах глобалізації економіки / Н.С. Андрєєва. - К.: КНЕУ, 2017. - 224 с.
6. Дерев'янку Л.А. Інноваційні процеси в підприємстві: організаційні засади / Л.А. Дерев'янку. - К.: КНЕУ, 2015. - 296 с.
7. Безруків Л. Інноваційні процеси в економіці та управлінні / Л. Безруків, О. Чередниченко. - К.: Кондор, 2014. - 320 с.
8. Остроменська Н.І. Інноваційний розвиток підприємств: теорія, методологія, практика / Н.І. Остроменська. - К.: КНЕУ, 2018. - 360 с.
9. Крилова О.І. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації / О.І. Крилова. - К.: Центр учбової літератури, 2016. - 264 с.
10. Шевченко М. І. Інноваційні процеси в економіці: навч. посібник / М. І. Шевченко. - К.: Центр учбової літератури, 2018. - 312 с.
11. Яворська О. М. Інноваційна діяльність підприємств: навчальний посібник / О. М. Яворська, І. В. Іванова. - Х.: Вид-во ХНЕУ, 2019. - 288 с.
12. Міністерство освіти і науки України - Українські підприємства фінансують інновації здебільшого власним коштом – аналітичне дослідження “Інноваційна діяльність в Україні у 2019 році”. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/ukrayinski-pidpriyemstva-finansuyut-innovaciyi-zdebilshogo-vlasnim-koshtom-analitichne-doslidzhennya-innovacijna-diyalnist-v-ukrayini-u-2019-roci>
13. Drucker, P. F. Innovation and Entrepreneurship. HarperCollins, 2014.
14. Tidd, J., & Bessant, J. Innovation and entrepreneurship. John Wiley & Sons, 2018.
15. Christensen, C. M. The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press, 2013.
16. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>
17. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эфффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и

Україне. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>

18. Вороненко В.І., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>

19. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>

20. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

21. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

22. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

23. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

24. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

25. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

26. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

27. Лукаш, О., Дерев'янку, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 31-39. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

28. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
29. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>
30. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>
31. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
32. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>
33. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.
34. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
35. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>
36. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>
37. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

38. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. 19(4). P. 77-88. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)
39. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. С. 92-98. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>
40. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China’s and India’s national economies. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>
41. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>
42. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
43. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>
44. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>
45. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1(99)), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>
46. Lukash, O. A., Derevyanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>
47. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // *Mechanism of Economic Regulation*. 2021. № 1. P.

5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

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

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

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

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

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

53. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

54. Sotnyk I. M., Nahorni M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

55. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

56. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of

Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI:
<https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

57. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>