МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Масштабування міжнародного бізнесу в умовах воєнного часу в секторі послуг»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-зед-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Рибенкова В.Р.
Керівник : ст.викл. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.пед.наук.,
Верітова О.С.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Рибенкова Вероніка Романівна

1. Тема роботи «Масштабування міжнародного бізнесу в умовах воєнного часу всекторі послуг»
керівник роботи: Верітова О.С., ст.викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, канд. пед. наук

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ
2. ОСОБЛИВОСТІ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
8 таблиць
9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О.С.		
2	Верітова О.С.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-20.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2025	

Студент _____ В.Р. Рибенкова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.С. Верітова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ТПП – торгово-промислова палата

ТНК – транснаціональна корпорація

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ПП – приватне підприємство

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ПДВ – податок на додану вартість

АВС-аналіз - аналіз асортименту торговельного підприємства

ПО – програмне забезпечення

МСБ- малий та середній бізнес

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: «Масштабування міжнародного бізнесу в умовах воєнного часу в секторі послуг» 44 с., 6 рис., 5 табл., 20 джерел.

Актуальність теми полягає в тому, що масштабування бізнесу в умовах воєнного часу є однією зі стратегій економічного відновлення та реконструкції економіки України, в умовах парадоксально нижчої конкуренції та підвищення стелі вимог для бізнесу.

Метою дослідження є формування тактики масштабування, яка спрямована на подолання наслідків воєнних дій та розвиток піідприємства в умовах військового часу.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- систематизувати теорію та поняття питання управління бізнесом та розвитком підприємства в умовах воєнного часу;
- охарактеризувати сучасний стан ринку послуг в Україні;
- розробити схему оптимізації політики масштабування та управління підприємством.

Об’єктом дослідження є група українських підприємств, сфери послуг, що здійснюють масштабування бізнесу в Україні та за її межами.

Предметом дослідження є стратегія та тактика управління розвитком підприємства сфери послуг.

В роботі використовувались традиційні, загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, порівняльний, графічний, СВОТ-аналіз та інші.

МАСШТАБУВАННЯ, РИНОК, АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, ПОСЛУГИ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Scaling international business in wartime conditions in the service sector" 44 p., 6 fig., 5 tables., 20 sources.

The relevance of the topic lies in the fact that scaling business in wartime conditions is one of the strategies for economic recovery and reconstruction of the Ukrainian economy, in conditions of paradoxically lower competition and increased requirements for business.

The purpose of the study is to form scaling tactics, which are aimed at overcoming the consequences of military operations and developing an enterprise in wartime conditions.

To achieve the goal, it is necessary to perform the following tasks:

- systematize the theory and concepts of business management and enterprise development in wartime conditions;
- characterize the current state of the services market in Ukraine;
- develop a scheme for optimizing the scaling policy and enterprise management.

The object of the study is a group of Ukrainian enterprises, service sectors, which carry out business scaling in Ukraine and abroad.

The subject of the study is the strategy and tactics of managing the development of a service enterprise.

The work used traditional, general scientific and special research methods: monographic, comparative, graphic, SWOT analysis and others.

SCALING, MARKET, ANTI-CRISIS MEASURES, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, PERSONNEL, MANAGEMENT, SERVICES.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ…….. 11
1.1 Теоретичні аспекти бізнесу в сфері послуг…… 11
1.2 Практичні аспекти масштабування бізнесу…… 15
1.3 Сучасні методи просування брендів…… 17
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РИНКУ ПОСЛУГ…… 21
2.1 Сучасний стан ринку послуг в Україні…… 21
2.2 Ключові проблеми ринку послуг в Україні…… 24
2.3 Удосконалення підходів управління бізнесом…….. 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 39

ВСТУП

Актуальність теми «Масштабування міжнародного бізнесу в умовах воєнного часу в секторі послуг» зумовлена тим, що у період війни для українських компаній відкриваються нові можливості за кордоном. Кваліфіковані фахівці, кмітливі підприємці стали вимушеними трудовими мігрантами та потребують реалізації свого потенціалу.

Сектор послуг є одним з найгнучкіших і водночас стратегічно важливих напрямів розвитку міжнародного бізнесу. У період воєнних дій, особливо у країнах, що опинилися в епіцентрі конфлікту (як-от Україна), масштабування міжнародного бізнесу в сфері послуг стає як викликом, так і можливістю. Послуги — від IT до консалтингу, освіти, логістики та телемедицини — демонструють здатність адаптуватися до криз, трансформувати моделі роботи та виходити на нові ринки навіть у надзвичайних умовах.

Особливості сектора послуг під час війни зумовлені самим станом війни.

У воєнний час сектор послуг відчуває вплив таких факторів:

- зниження внутрішнього попиту через евакуацію, міграцію, зниження платоспроможності;
- пошкодження інфраструктури або її часткова недоступність;
- зміна формату надання послуг – перехід в онлайн, гнучка модель;
- ростання попиту на дистанційні, цифрові та аутсорсингові послуги;

Мобільність кадрів – релокація співробітників, фахівці працюють за кордоном, зберігаючи діяльність компанії.

Передумови для масштабування міжнародного бізнесу створені в цілому.

Масштабування бізнесу у сфері послуг в умовах війни можливе за наявності таких передумов:

- доступ до цифрових технологій (CRM, ERP, SaaS, відеозв’язок, AI);
- міжнародна команда або релокований персонал;

Глобальний попит на послуги (IT, консалтинг, освіта, медицина) – залишається глобальним.

Гнучка структура управління та віддалений формат роботи – сприяють.

Можливість адаптації продукту до різних ринків (локалізація, стандартизація);

Юридична підтримка виходу на іноземні ринки, зокрема через грантові та донорські програми. Приклади успішного масштабування в Україні є своєрідної дорожньою картою для інших підприємств. Це в першу чергу ІТ-компанії та стартапи.

Метою роботи є визначення сучасного стану вітчизняного бізнесу в умовах повномасштабної російської збройної агресії проти України, звертаючи увагу на основні проблеми та труднощі, з якими стикаються суб'єкти господарювання, а також обґрунтування шляхів вирішення цих проблем з метою сприяння стійкому розвитку підприємництва.

Не дивлячись на те, що дослідженню сучасного стану та проблем функціонування суб'єктів бізнесу під час війни присвячено значну кількість праць вітчизняних науковців, ця тематики набирає все більшої актуальності серед дослідників. Причиною є потреба в систематичному аналізі тенденцій розвитку бізнесу в складних і нестабільних воєнних умовах та пошук шляхів адаптації до них.

Зокрема, основні тенденції функціонування бізнесу в умовах воєнного стану, інструменти та методи його підтримки проаналізувала у своєму дослідженні Т. О. Мурована. Усю сукупність методів підтримки підприємництва дослідниця розподілила на такі групи: податкова, митна та фінансова підтримка, дерегуляція, підтримка на місцевому рівні (зокрема, сприяння релокації), інформаційна підтримка та підтримка в розрізі галузей. На думку автора, найбільш ефективною стала саме фінансова підтримка, адже більшість із суб'єктів господарювання, яким вдалось зберегти бізнес та пережити шоковий момент, початок війни та перші місяці загальнонаціональної нестабільності, має потребу у фінансових ресурсах, додаткових джерелах фінансування діяльності та інвестиціях.

Своєю чергою, О. О. Більовська та Р. Г. Майстро наводять перелік державних дерегуляційних заходів з підтримки підприємницької діяльності в Україні в умовах воєнного стану та зазначають, що прийняті новації сприяли відновленню та активізації підприємницької діяльності після перших місяців катастрофічних втрат через воєнні дії в країні. Також автори наводять механізми та інструменти, які повинна реалізувати держава у сфері підприємницької діяльності з метою подолання наявних перешкод [3].

Ще одне дослідження щодо проблем ведення бізнесу в Україні під час війни проводять М. О. Сулима та О. О. Казак. На думку цих авторів, ключовими через рік війни залишаються проблеми зростання цін на сировину та зниження попиту на продукцію, збільшення курсу іноземних валют, перебої з постачанням комунальних послуг, складнощі транспортування, небезпечні умови праці та оплата праці персоналу. Також науковці виділяють окремі етапи трансформації українського бізнесу за рік війни та аналізують програму підтримки державою бізнесу [4].

Окремо слід виділити дослідження, які присвячено стану та проблемам розвитку в цілому економіки України під час воєнного стану.

Україні знадобиться щонайменше 3–5 років для відновлення економіки після війни. Уряд України повинен працювати на випередження, підтримуючи розвиток бізнесу. Економічне відновлення України можливе за міжнародної донорської допомоги на основі аналогічного Плану Маршалла для України та вступу до Європейського Союзу [5]. Інша група авторів [6] проводить системний аналіз основних чинників зниження економічних показників від початку повномасштабного вторгнення та окреслює засоби й механізми подолання економічної кризи, зокрема й шляхом ухвалення дієвих державних рішень.

Необхідно зазначити, що систематичні дослідження стану бізнесу в Україні на основі онлайн-опитування власників і CEO бізнесу проводять різноманітні як урядові, так і неурядові організації, які зацікавлені в сприянні розвитку конкурентоспроможної економіки України.

Водночас, ураховуючи безпрецедентність подій 2019–2023 рр. та відсутність досвіду підтримки підприємництва, ослабленого втратами від пандемії Covid-19, карантинних обмежень та повномасштабної війни, яка фактично зумовила масове банкрутство та реальне руйнування суб'єктів господарювання усіх розмірів і форм власності, доцільно продовжувати подальші дослідження, спрямовані на пошуки шляхів підтримки та розвитку підприємництва в Україні.

Масштабування міжнародного бізнесу в секторі послуг під час війни можливе за умови стратегічної гнучкості, цифрової трансформації та орієнтації на експорт. Українські компанії доводять, що криза — це також можливість переосмислити бізнес-модель, стати частиною глобального ринку та створити конкурентну перевагу навіть в умовах війни. Успіх залежить не лише від ресурсів, а й від швидкості ухвалення рішень, побудови міжнародних партнерств і довіри до бренду.

Для досягнення поставленої мети виокремлено такі завдання:

- проаналізувати статистичні дані з метою визначення сучасного стану розвитку бізнесу в Україні;

- виявити основні перешкоди ведення бізнесу в умовах війни;

- обґрунтувати перелік заходів, реалізація яких буде сприяти створенню сприятливого бізнес-середовища для підтримки та розвитку бізнесу в Україні.

Теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем теорії та практики забезпечення умов розвитку бізнесу в складних воєнних умовах. Для вирішення завдань дослідження використано такі методи: економіко-статистичний – під час аналізу сучасного стану бізнесу та наявних проблем його розвитку; графічний метод – для ілюстрації результатів дослідження, методи абстрагування та узагальнення – для обґрунтування висновків дослідження.

Інформаційною базою для дослідження є нормативні акти, що регламентують питання оподаткування суб'єктів бізнесу під час дії воєнного

стану, офіційні дані Державної служби статистики України, наявні відкриті дані щодо дослідження стану українського бізнесу, які проводили дослідницькі організації на періодичній основі, наукові статті, присвячені питанням функціонування бізнесу під час війни.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1 Ключові аспекти теорії управління бізнесом в сфері послуг

Проблематика управління в сфері послуг, яка піднімається в даному досліджені спрямована на період війни та підприємство, яке має справу з різноманітними послугами, які експортуються або виробляються в Україні. Саме війна створює широкомасштабний стан кризи, який розповсюджується на всі сфери соціально-економічного життя в країні та необхідність відновлення нормального стану.

Малий та середній бізнес (МСБ) є важливими учасниками на ринку праці та глобального економічного розвитку, забезпечуючи понад 50% робочих місць у всьому світі. За рахунок МСБ формується до 40% національного доходу у країнах з економікою, що розвивається. За оцінками Світового Банку, 600 млн робочих місць будуть потрібні до 2030 р., що робить розвиток МСБ пріоритетним для держави. У країнах, що розвиваються, у секторі МСБ створюється 7 із 10 робочих місць. Таким чином, підприємницька діяльність стала джерелом надходжень до державного бюджету, майданчиком для застосування інноваційних технологій, ключовим гравцем на ринку праці, фактором накопичення та використання людського капіталу. З початком російської військової агресії в лютому 2022 р., яка повністю зупинила морську торгівлю, суттєво пошкодила критичну інфраструктуру та спричинила масовепереміщення людей, Україною було втрачено доступ до зовнішніх ринків капіталу, а податкові надходження різко впали. За деякими розрахунками, у 2022 р. в Україні очікується скорочення ВВП на 45%, що обумовлено значним зменшенням імпортно-експортних операцій, зниженням державних і приватних інвестицій і значним скорочення витрат домогосподарств. У найближчі роки прогнозується, що масштабні зусилля з реконструкції підштовхнуть зростання

до понад 7% до 2025 р. на тлі повільного відновлення виробничих і експортних можливостей і поступового повернення біженців. Значними виявилися і втрати українських підприємств в період воєнного стану. Понад 307 тис. мікро-підприємств (не враховуючи ФОП) повідомили про середні прямі втрати в сумі близько 40 тис. дол. США, кожне з майже 48 тис. малих підприємств мало втрати в середньому розмірі понад 300 тис. дол. США, а майже 18 тис. середніх підприємств визначили прямі втрати в середньому близько 2 млн дол. США на одного суб'єкта господарювання. Таким чином, загальна сума втрат українського бізнесу може складати від 64 до 85 млрд дол. США.

Ведення підприємницької діяльності під час воєнного стану є дуже складним процесом, але вкрай необхідним. Окрім першочергового завдання самозбереження компанії, постають такі глобальні потреби, як забезпечення населення робочими місцями та допомога армії.

Після початку повномасштабного вторгнення багато українців мігрували в інші країні, проте в Україні залишилась значна частина тих, які втратили роботу внаслідок зменшення кількості штатних одиниць за місцем їх працевлаштування, або ж повного припинення діяльності деяких компаній. Таким чином, значна кількість українців опинилась без постійного доходу. Наразі ситуація дещо покращується, так за даними Міністерства фінансів України якщо ще у червні 2022 року кількість офіційно зареєстрованих безробітних в Україні складала 316 тис. осіб, то на листопад 2022 рокуїх налічується 239 тис. осіб. Така тенденція відбувається внаслідок мобілізації, що впливає на зменшення кількості заявок на безробіття від чоловіків та масовий від`їзд жінок закордон. Проте, для запобігання погіршенню даної статистики українському бізнесу варто орієнтуватись на створення робочих місць, що сприятимуть реемігрції українців та в найближчому майбутньому відбудові України.

Український бізнес серйозно постраждав від повномасштабного вторгнення, так само, як і інші сфери суспільного життя. Ці різкі зміни негативно позначилися на діяльності підприємців та значно ускладнили

можливості ведення бізнесу. Однак, незважаючи на труднощі, які призвела війна, підприємці поступово адаптувалися до нових умов і продовжують активно розвиватися, розширювати свої підприємства та запускати нові види діяльності на тих територіях, де це можливо.

Війна стала великим випробуванням для української економіки та змусила власників бізнесів повністю переглянути свій робочий формат. Деякі з них припинили діяльність назавжди, а деякі тимчасово зупинили роботу.

Багато підприємств зазнали великих втрат, а деякі підприємці взагалі втратили все через руйнування та окупацію територій. Проте для тих, хто вдалося вижити, зараз основним завданням є міцно утриматись на плаву та забезпечити робочі місця для українців.

1.2. Методи підтримки малого бізнесу

Від початку старту грантової програми «Власна справа» [1] переможцями стали вже майже 15 тис. українців, які отримають мікрогранти на старт або розвиток свого бізнесу. Загальна сума інвестицій держави в мале підприємництво через гранти за цією програмою становить 3,5 млрд грн. Це тисячі нових підприємств, які збільшили обсяги виробництва, розширили асортимент продукції чи послуг, опанували нові напрями діяльності. Очікується створення понад 30 тис. нових робочих місць в усіх регіонах країни. Понад 1 млрд грн отримувачі грантів уже повернули державі у вигляді сплачених податків та зборів до бюджету.

Важливим є ветеранський компонент грантової програми «Власна справа» [2]. Станом на 20 березня 2024 р. переможцями стали вже 407 ветеранів та членів родин учасників бойових дій. Загалом переможці для розвитку власного бізнесу отримають гранти на суму 178 млн грн, 57 % – це гранти до 500 тис. грн.

За період дії воєнного стану в Україні, який було запроваджено 24 лютого 2022 р., станом на 01 квітня 2024 р. в межах Державної програми «Доступні кредити 5-7-9 %» [3] видано 49 940 кредитів на суму 200,1 млрд грн (із них

держбанки надали 37 262 кредити на суму 101,8 млрд грн), із яких: 16,07 млрд грн – на інвестиційні цілі; 56,52 млрд грн – на фінансування оборотного капіталу; 36,97 млрд грн – кредити для сільськогосподарських товаровиробників; 11,56 млрд грн – на переробку сільськогосподарської продукції; 57,44 млрд грн – на антивоєнні цілі; 8,49 млрд грн – кредитування в зоні високого воєнного ризику.

Усього з моменту старту Програми підписано 84 762 кредитні договори на суму 289,7 млрд грн (із них держбанки уклали 57 738 договорів на суму 128,5 млрд грн).

Уряд України за поданням Мінагрополітики ухвалив постанову «Про внесення змін до Порядку надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва». Тепер релоковані підприємства [4], які отримали державну підтримку за програмою «Доступні кредити 5-7-9 %», зможуть пролонгувати свої кредити.

Така можливість надається підприємствам, що станом на 24 лютого 2022 р. були розміщені на територіях, які наразі визнано як:

- території активних бойових дій (для яких не визначена дата завершення бойових дій);
- території активних бойових дій, на яких функціонують державні електронні інформаційні ресурси (для яких не визначена дата завершення бойових дій);
- тимчасово окуповані території (для яких не визначена дата завершення тимчасової окупації).

Таке рішення допоможе релокованим підприємствам відновитись і в майбутньому погасити пролонговані кредити.

Підтримка у сфері податкового адміністрування мають місце також.

Президент України підписав Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо вдосконалення онлайн-комунікації з платниками податків та уточнення окремих положень законодавства» [5].

Законом, зокрема:

- передбачено скасування відповідальності за помилкове зазначення платником податків у платіжних документах неправильного бюджетного рахунку отримувача коштів (за умови своєчасної сплати);
- розширено перелік випадків можливої взаємодії платника податків із контролюючим органом у режимі відеоконференції (крім розгляду матеріалів скарг та перевірок на процедури взаємного узгодження);
- скорочено строки бюджетного відшкодування податку на додану вартість;

надано можливість ураховувати прохання платника податків про включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій, реєстрації платником податку на додану вартість і єдиного податку не лише при державній реєстрації нової юридичної особи, а й під час подання заяви про державну реєстрацію змін до відомостей про юридичну особу;

- скасовано обмеження для платників мінімального податкового зобов'язання щодо строку для звернення про проведення звірки даних, який наразі становить лише тридцять днів із дня вручення ППР.

Крім того, терміни для відшкодування ПДВ скорочені до 20 днів у камеральних перевірках та до 40 днів – у документальних перевірках.

1.3. Наявні проблеми бізнесу в сфері послуг

Поряд із цим, 29% суб'єктів підприємництва не сформували резервного капіталу та не мали повноцінних грошових засобів для існування [16]. Їх діяльність на початку війни була пов'язана із значним скороченням обсягів виробництва та реалізації продукції, звільненням штату кваліфікованих працівників, відмовою від ризикових напрямів діяльності та переорієнтування бізнесу лише на виконання поточних (наявних) замовлень без подальшого стратегічного розвитку.

Повномасштабна війна із рф зумовила виникнення додаткових проблем у

підприємницькому секторі. Якщо у довоєнний період проблемами, із якими зіштовхувався бізнес, були нерозуміння владними органами потреб підприємництва, складність та колізійність законодавства у сфері бізнесу, труднощі із пошуком кваліфікованих працівників, ділових партнерів, обмежений доступ до кредитів та відсутність інформації про зовнішню торгівлю, то в період війни новими викликами стали [19]:

– у сфері роздрібної та оптової торгівлі: проблеми логістичного характеру, порушення ланцюгів постачання продукції, зниження споживчого попиту, ризики, пов’язані із безпекою та дефіцит робочої сили;

– у харчовій сфері: зниження споживчого попиту, проблеми логістичного характеру, порушення ланцюгів постачання, затримки платежів у великих торгівельних мережах;

– у текстильній, швейній і взуттєвій промисловості: дефіцит робочої сили, переміщення виробничих потужностей, порушення зовнішньоторговельної логістики,

скорочення співпраці з провідними брендами одягу;

– у агропромисловому секторі: відсутність диверсифікованих експортних каналів, відсутність оборотних засобів для початку посівної кампанії, логістичні обмеження, обмежена пропозиція та зростання цін на сировину, порушення ланцюгів постачань, призупинення електронної системи адміністрування відшкодування ПДВ, ризики, пов’язані з безпекою;

– у сфері транспорту та логістики: затримка постачань, блокування морських портів та обмежена пропускна здатність альтернативних маршрутів, зменшення обсягів вантажоперевезень, порушення ланцюгів постачань, збільшення вартості вантажу;

– у сфері будівництва: відсутність доступу до державного реєстру речових прав на нерухоме майно, заморожений попит на ринках комерційної та житлової нерухомості, підвищена вартість будівництва;

– у сфері інформації та телекомунікацій: труднощі із залученням нових клієнтів, дефіцит робочої сили, інфраструктурні обмеження, постійні кібератаки.

Як бачимо, умови війни із рф змінили основні виклики та проблеми українського бізнесу, зокрема проблеми бізнесу на початку війни стосувалися логістичних викликів, порушень ланцюгів постачання, зростання цін на товари і послуги, зменшення попиту й обмежень у робочій силі, що призвело до скорочення обсягів бізнесу та змін у стратегіях функціонування підприємств.

Активну позицію в контексті нівелювання відзначених проблем зайняли органи державної влади, які забезпечили державну підтримку українського бізнесу. Одним із найбільш важливих кроків держави стали зміни у податковій системі для спрощення ведення підприємництва. Зокрема, 15 березня 2022 року прийнято Закон України № 2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» [20; 21]. Даний законодавчий акт передбачив, серед інших, наступні кроки:

– право на використання спрощеної системи оподаткування надано платникам єдиного податку 3 групи, а саме фізичним особам-підприємцям (далі – ФОП) та юридичним особам будь-якої організаційно-правової форми, у яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 10 мільярдів гривень;

– звільнено від сплати єдиного податку платників 1 та 2 груп. Такі платники матимуть право не сплачувати єдиний податок, а декларацію за період несплати податку їм не потрібно буде заповнювати;

– внесено певні зміни щодо сплати єдиного соціального внеску (надалі – ЄСВ) для ФОП. Зокрема, дані особи (в тому числі, ФОП на єдиному податку) та особи, які провадять незалежну професійну діяльність (адвокати, нотаріуси та ін.) мають право не нараховувати, не обчислювати та не сплачувати ЄСВ за себе.

Наступним рішенням Кабінету Міністрів України, яке безпосередньо стосувалося полегшення діяльності суб’єктів бізнесу під час дії воєнного стану, стало скасування проведення перевірок. При цьому, було прийнято рішення щодо відміни майже всіх перевірок, які стосуються діяльності суб’єктів бізнесу, в тому числі камеральних і фактичних.

Ще однією зміною, яку запроваджено Урядом для полегшення та стимулювання діяльності суб'єктів бізнесу на період з 7 березня 2022 року та на весь час воєнного стану, стало скасування будь-яких санкцій за порушення вимог Закону України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» у сфері застосування реєстраторів розрахункових операцій / ипрограмних реєстраторів розрахункових операцій (РРО/ПРРО) [22].

Наступним кроком Уряду, який був розроблений з метою підтримки та стимулювання розвитку вітчизняного бізнесу, є запровадження та реалізація програми щодо тимчасового переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів.

Відповідно до цієї програми, вітчизняні суб'єкти бізнесу, які знаходяться у зоні активних бойових дій, можуть отримати державну допомогу при переміщенні своїх потужностей до західних областей України. На даний момент реалізація програми здійснюється на основі таких нормативно-правових актів:

– Постанови Уряду № 305 від 17.03.2022 [23], яка регламентує безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формується Міністерством економіки України і передається до Міністерства інфраструктури України;

– Розпорядження Уряду № 246-р від 25.03.2022 [24], яке передбачає план невідкладних заходів щодо переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію.

Програма з релокації українських виробництв за підтримки держави була спрямована на збереження виробничого і трудового потенціалу та орієнтована на усі підприємства, які бажали перемістити виробництво на території західних областей України.

В Україні, з початку війни, за підтримкою держави було релоковано більше 800 підприємств з небезпечних регіонів. На даний момент 623 підприємства вже успішно працюють на новому місці, а для 239 триває пошук

відповідної локації або способу транспортування. Більше 650 підприємств, які розглядали можливість релокації, відмовилися від неї через деокупацію територій, де вони раніше розташовані.

Також наразі деякі підприємства повертаються на свої попередні місця роботи через поліпшення ситуації з безпекою, зокрема 44 підприємства повернулись в Харківську, Чернігівську та Сумську області.

Серед регіонів, де підприємства найчастіше релокувалися, виділяються Львівська (24%), Закарпатська (14,5%), Чернівецька (9,8%), Івано-Франківська (8,3%), Хмельницька (7,3%) і Тернопільська (6,3%) області [25].

Важливим чинником державної підтримки стала програма кредитування агробізнесу. Зокрема, десять з половиною тисяч українських агропідприємств отримали з початку 2023 року 53,5 мільярди гривень банківських кредитів на розвиток власних агропромислових господарств. Більше восьми тисяч агропідприємств отримали кредити за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9 відсотків» на суму майже тридцять два мільярди гривень. За цією програмою аграрії мають право взяти кредит розміром до дев’яноста мільйонів гривень від 5 до 9% річних, залежно від категорії кредиту [26].

Метою даної програми стало відновлення економіки на деокупованих територіях та підтримка вітчизняного виробника.

Запропоновані зміни відображають допомогу держави у двох напрямах:

- по-перше, підприємцям, що здійснюють свою діяльність на деокупованих територіях, які найбільше постраждали від початку війни та потребують пильної уваги держави;
- по-друге, переробним підприємствам та підприємствам, що працюють у сфері енергоефективності, тобто спрямовані на розвиток галузей, які забезпечують найбільший економічний ефект.

Безпосередньо державна підтримка мала вирішальний вплив на відновлення підприємницького сектору. Результати досліджень, проведених у кінці 2023 року компанією Advanter Group [27], засвідчили те, що майже 91% українських підприємств відновили свою діяльність з початку війни.

У жовтні 2023 року робота лише 9,6 % підприємств все ще була призупинена або вони були на межі закриття (для порівняння, у вересні 2022 року та червні 2022 року закритими були 33,8% та 46,8% підприємств відповідно). Це вказує на те, що країна повертається на шлях зростання, а зростання ВВП у II та III кварталах 2023 року підтримує означену тенденцію.

Поступовим є зростання показника відновлення ділової активності українських підприємств, зокрема, якщо у жовтні 2022 року він мав від'ємне значення та становив - 0,69 пунктів, то у березні 2024 року значення показника складало +0,37 пунктів Результати дослідження засвідчують переломний момент, який мав місце у березні-квітні 2023 року, – відбулося значне пожвавлення українського ділового ринку та вихід із стагнаційних процесів, що обумовило зростання індексу ділової активності із -0,75 пунктів до рівня 0,2 пункти. У березні 2024 року показник зріс після незначного зниження та становить 0,37 пункти.

Збільшення частки підприємств, які відзначили покращення їх економічного становища порівняно з минулим роком, стало визначальним фактором. Частка опитаних, які вказують на погіршення ситуації, залишається стабільною протягом декількох місяців і в березні 2024 року становила 10,6% (у лютому знаходилася на рівні 11,2%). Частка підприємств, у яких ситуація покращилась, збільшилася із 44,8% до 47,4%, водночас частка тих, хто вважає, що ситуація не змінилася порівняно з минулим роком, знизилася із 44,0% до 42,0%. Найкращий фінансово-економічний стан у порівнянні з минулим роком спостерігаємо у великих і середніх підприємств, показник яких є однаковим та становить 0,49. Поряд із цим, значення для малих підприємств є суттєво нижчим – 0,31.

Найнижче значення показника належить мікропідприємствам (-0,11).
У регіональному розподілі найвищий показник зафіксовано у Львівській, Івано-Франківській, Тернопільській і Рівненській (по 1,00 для кожної) областях. Найнижчими є показники Сумської (-0,39), Волинської (-0,26) та Дніпропетровської (-0,15) областей.

У галузевому розрізі найвище значення індексу ділової активності спостерігаємо для поліграфічної (0,64), хімічної та харчової (по 0,46 для кожної) промисловостей [27, с. 8].

Результати опитування дають змогу констатувати зниження рівня невизначеності щодо функціонування та розвитку українських підприємств за період лютий – березень 2024 року, відповідне значення показника знизилося із 50,6% до 39,4%, що позитивно характеризує тенденції та можливості формування подальшої стратегії розвитку українського бізнесу.

Показник невизначеності зменшився для всіх підприємств, незалежно від розміру. Значення є найнижчим для мікропідприємств, хоча зміни показника в цьому випадку є найменшими (із 42% до 36% у березні 2024 року). Водночас показник є приблизно однаковим для малих (значення зменшилося із 50% до 40%), середніх (показник знизився із 52% до 39%) та великих (значення зменшилося із 53% до 41%) підприємств.

Згідно даних дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни [28], у 2023 році порівняно із аналогічним періодом 2022 року (у доларовому еквіваленті) 25,7% підприємств указали на зростання обсягів робіт, 21,6% підприємств діяли в межах запланованих показників на 2023 рік, 42,7% закінчили 2023 рік з фінансовими показниками, нижчими за 2022 рік. Щодо очікувань зростання оборотів у 2024 році, то такі плани має 45,8% респондентів, а не бачать перспектив – 18,7% підприємств (бізнес або не працюватиме, або працюватиме на рівні до 50% від оборотів попереднього року).

На початку 2024 року основними бар’єрами на шляху повноцінного розвитку підприємництва стали: непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку; непередбачуваність дій держави, що можуть погіршити стан бізнесу; відсутність достатньої кількості кваліфікованого персоналу та розміру капіталу; перешкоди з боку регуляторних чи фіскальних органів (податкової служби та митних органів); високий рівень оподаткування в Україні.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Сучасний стан та ситуація на ринку послуг в Україні

Ринок послуг є невід'ємною частиною економіки будь-якої країни, оскільки забезпечує щоденні потреби населення. У сучасних умовах розвитку торгівлі, маркетингу та логістики виникає необхідність чіткого поділу цього ринку на складові, що дозволяє ефективніше формувати стратегії виробництва, просування та продажу продукції.

Підприємницький сектор є одним із основних джерел підтримки функціонування національної економіки в умовах війни. Він відповідає за забезпечення ринку та населення необхідними товарами та послугами, наповнює бюджети різних рівнів доходами у вигляді податкових платежів, створює робочі місця, забезпечує формування справедливих ринкових відносин у державі. Водночас руйнування підприємств та інфраструктури, порушення логістики, дефіцит електроенергії, скорочення пропозиції товарів та послуг, зростання виробничих витрат, значний рівень корупції, а також низька платоспроможність населення продовжують суттєво ьвпливати на ведення та розвиток бізнесу під час війни.

У цілому економічна та соціальна сфери України у 2022–2023 рр. під дією повномасштабної збройної агресії російської федерації опинилась у надскладній ситуації, що відповідно негативно впливає на умови ведення бізнесу. Зокрема, падіння вітчизняної економіки у 2022 р. було найглибшим за всю історію України. Так, за офіційними даними Державної служби статистики України, реальний ВВП у 2022 р. зменшився на 29,1 % (у 1-му кв. падіння становило 14,9 %; 2-му кв. – 36,9 %; 3-му кв. –30,6 % та 4-му кв. – 31,4 %). У цінах

попереднього року, тобто без впливу інфляції, він становив 3,86 трлн грн проти 5,45 трлн грн у 2021 р. [8]. Спад реального ВВП був найбільшим за період незалежності України, а рівень ВВП повернувся до початку 2000-х рр. Утім, падіння було меншим, ніж очікувалося на початку вторгнення, завдяки високій здатності бізнесу та домогосподарств до адаптації, а також стійкості енергетичної системи. Щодо прогнозів на 2023 р., то Законом України «Про державний бюджет» передбачено зростання реального ВВП на 3,2 %. Водночас міжнародне рейтингове агентство Moody's прогнозує, що на Україну чекає невелике скорочення реального ВВП на 2 % у 2023 р. Національний банк очікує незначного зростання реального ВВП у 2023 р. – на 0,3 %. Також прогнозується зростання у 2024 р. на 4,1 %, а у 2025 р. – до 6,4 % [9].

Незважаючи на активні бойові дії та обстріли цивільної інфраструктури, представники бізнесу продовжують пом'якшувати негативні очікування щодо власного розвитку та динаміки виробництва товарів і послуг. Про це свідчать дані 12-ї хвилі досліджень стану українського бізнесу, яку провели Advanter Group, Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, національний проєкт «Дія.Бізнес» у період 31.05–11.06.2023 р. [10]. Аналізуючи значення Індексу активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index), який показує активність бізнесу, його спроможність нарощувати товарообіг, створювати робочі місця, можна побачити, що у червні 2023 р. він становив 35,34 (зі 100 можливих), тобто зріс порівняно з квітнем 2023 р. (34,03), і значенням, отриманим у червні 2022 р. (22,73). Водночас, якщо цей показник нижче 50, це свідчить про негативні очікування бізнесу від подальшого розвитку подій. Тому зростання індексу свідчить радше про втому бізнесу від невизначеності і
бажання інтенсифікуватися, ніж про покращення економічної ситуації.

Необхідно зазначити, що протягом 2020–2023 рр. цей індекс перебував у зоні негативних очікувань бізнесу і лише з червня 2021 р. до лютого 2022 р. потрапив у зону позитивних очікувань (тобто був вище 50) [10; 11].

Середньозважений очікуваний показник оборотів бізнесу у 2023 р. проти

2022 р. знизився з +10,3 % (оцінка, отримана в січні 2023 р.) до -0,7 % у червні 2023 р. Водночас більше третини (38,4 %) бізнесів очікує на зростання оборотів у поточному році. Не бачать перспектив 24,3 % підприємств (вказали, що бізнес не працюватиме або буде працювати на рівні до 50 % від оборотів попереднього року) [10].

Попри бойові дії та систематичне відключення електроенергії у зимовий період, бізнес в Україні продовжує розвиватися. Після важкого для бізнесу періоду початку повномасштабної війни українці все частіше наважуються відкривати свою справу. Так, за даними Опендатабот: «У червні 2023 р. було зареєстровано рекордну кількість підприємців за останні три роки, а саме 31477 ФОПів. Для прикладу, востаннє більше 30 тис. нових підприємців було зареєстровано у червні та липні 2020 р. Загалом за перше півріччя 2023 р. українці відкрили трохи менше 134 тис. нових бізнесів – це майже 70 % від кількості відкритих ФОПів за весь 2022 р.» [12].

Серед найбільш затребуваних сфер, у яких відкривають нові справи (рис. 1), у першій половині 2023-го року (як і у попередньому році) перше місце посіла роздрібна торгівля – нею офіційно почали займатися 38405 українців (28,7 %).

Другим за популярністю залишається КВЕД «Комп’ютерне програмування, консультування та пов’язана з ними діяльність», який був найпопулярнішим до початку повномасштабної війни. Цьогоріч у цій сфері власну справу розпочало вже 11882 підприємців (8,9 %).

Замикає трійку «Надання інших індивідуальних послуг» – у цій сфері розпочали працювати 8745 ФОПів (6,5 %) [12].

Бізнес України пережив кілька еволюційних етапів адаптації до умов воєнного стану. Чимало підприємців опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони країни або взагалі припинити роботу. Однак навіть ті підприємці, які знаходяться відносно далеко від зони ведення активних бойових дій та артилерійських обстрілів, потерпають

через низку проблем. Так, за даними опитування представників малого та третьому – відсутність достатнього капіталу (37,5 %) [10] або непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу (42,8 %), на достатньої кількості платоспроможних клієнтів (46,9 %), на другому – ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (46,9 %), а також відсутність основних проблем бізнесу у червні 2023 р. були непрогнозованість розвитку 11 червня, у ньому взяло участь 753 респонденти.

На першому місці серед «Дія.Бізнес» [10; 14–16]. Останнє опитування проводили у період з 31 травня до інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, національний проєкт останніх п’яти опитувань, які проводили Advanter Group, Центр розвитку ТОП-10 перешкод для ведення бізнесу за даними мобілізації (28 %) [13].

Для кваліфікованих фахівців та проблеми з бронюванням співробітників від доступу до кредитування (31 %). Також складнощі виникають через брак низька купівельна спроможність українців (57 %) та нестача фінансування й Асоціація з 24 квітня до 11 травня 2023 р., найбільшою проблемою лишається 8,8 пунктів порівняно з даними попереднього опитування). У цьому контексті непередбачуваних дій держави, що можуть погіршити стан бізнесу (на значення майже всіх перешкод для ведення бізнесу. Особливо це стосується варто зазначити, що 1 серпня 2023 р. набрав чинності Закон України № 3219-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану», яким передбачено «скасування з 1 серпня єдиного податку в 2 % і заборону на перевірки для підакцизних товарів (алкоголь, тютюн, пальне), грального бізнесу та фінансових послуг» [17]. Прийняття цього документа було умовою, передбаченою домовленостями з Міжнародним валютним фондом. Нагадаємо, що 15 березня 2022 р. прийнято Закон України № 2120-IX «Про внесення змін до

Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану», який передбачав кардинальну податкову

реформу на період воєнного стану. Відповідно до зазначеного закону, на період з 1 квітня 2022 р. до припинення / скасування дії воєнного стану право на використання спрощеної системи оподаткування було надано платникам єдиного податку 3 групи, а саме фізичним особам-підприємцям та юридичним особам будь-якої організаційно-правової форми, у яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 10 млрд грн, при цьому ставка єдиного податку становила всього 2 % від обороту без ПДВ [18].

Таким чином, після вступу в дію Закону України № 3219-IX податкова пільга була припинена, а компанії та фізичні особи-підприємці були переведені або автоматично на ту групу та ставку, з якої прийшли на 2 %, або на основі заяви щодо обрання бажаної системи, ставки, групи. Варто зазначити, що «за даними Державної податкової служби України, станом на початок травня загальна кількість компаній, що користувалися особливостями оподаткування, становила 56542 бізнеси. Протягом періоду, коли Верховна Рада України приймала закон про скасування податкових пільг, їх кількість суттєво не змінилася: на останній день липня Опендатабот нарахував 54896 бізнесів» [19]. «Отже, крім очевидного повернення законодавства до стану до повномасштабного вторгнення, для бізнесу є такі ризики, як повернення ФОП партнерів до 2-ї групи або ж перехід bна загальну систему оподаткування компаній/ФОП, створених під час дії пільг.

Аби не наражатися на штрафи та додаткові податкові зобов’язання, варто перевіряти групу єдиного податку всіх контрагентів» [19].

Крім того, в зазначеному законі врегулювали питання відповідальності щодо реєстраторів розрахункових операцій (РРО). Так, законом установлено, що не застосовуватимуться штрафи за порушення щодо РРО, які були вчинені з 1 січня 2022 р. до 1 жовтня 2023 р. Це стосується всіх суб’єктів господарювання.

Водночас це не стосується операцій із підакцизними товарами, валютою, азартними іграми. З 1 жовтня 2023 р. від відповідальності звільняються лише ті суб’єкти, які продають товари/надають послуги на тимчасово окупованих

територіях, зоні активних бойових дій [17]. Таким чином, відновлено обов'язок ФОП (крім окремих категорій підприємців) використовувати реєстратори РРО та ПРРО при здійсненні розрахункових операцій (початково ця норма вступила в силу ще з 1 січня 2022 р.), а також повноцінне застосування санкцій, що посилює фіскалізацію та ускладнює роботу суб'єктів бізнесу в складні воєнні часи.

Знищення та пошкодження виробничих фондів, порушення ланцюгів постачань і каналів збуту приводять до високого попиту на робочий капітал та проєктне фінансування, яке нині обмежується переважно державними програмами [20, с. 53]. Як показують проведенні опитування (рис. 2), доступ до кредитних ресурсів та грантових програм, які оголошені урядом, є одними з головних проблем для суб'єктів бізнесу з початку війни. Незважаючи на активну державну підтримку (за кредитною програмою 5-7-9 %, урядовим проєктом «єРобота» та ін.), у тому числі цільові програми для деяких галузей (наприклад,
сільського господарства та роздрібної торгівлі), бізнес продовжує стикатися із серйозною нестачею ліквідності.

2.2. Стан людського капіталу в контексті розвитку бізнесу

Основна частина бізнесу – це людські ресурси. Проблема браку кадрів є однією з вирішальних для розвитку, продовження функціонування, побудови бізнесу. «З початком війни знайти працівників із необхідними навичками та знаннями стало ще складніше через такі додаткові фактори, як мобілізація, трудова міграція (як зовнішня, так і внутрішня) та зруйноване житло в регіонах, що постраждали від війни. У звільнених областях та областях, де тривають бойові дії, продовжується значний дефіцит робочої сили. Внутрішнє переміщення зробило робочу силу менш дорогою, але є невідповідність між набором навичок ВПО та потребами роботодавців. Проблема є актуальною для більшості галузей (особливо для трудомістких галузей, таких як сільське

господарство, текстильна промисловість, виробництво одягу та взуття тощо), за винятком галузей обслуговування, де споживчий попит значно знизився (наприклад, туризм, HoReCa, розваги)» [20, с. 54].

Крім розглянутих вище проблем, які менш негативно пливають на стан підприємництва, але залишаються серед актуальних перешкод для бізнесу, належать: розрив ланцюжків постачання, брак палива, проблеми з електроенергією, руйнування виробничих потужностей, відсутність необхідних сировини та матеріалів, недобросовісність конкурентів, пошкодження майна у результаті активних бойових дій, корупція. Експортери стикаються зі значними проблемами у транспортуванні продукції на зовнішні ринки з огляду на блокування українських морських портів російським флотом та вузькі місця у транспортних каналах залізничного та вантажного транспорту [20, с. 13].

Однак, наперекір усім труднощам, за весь період повномасштабної війни вітчизняний бізнес залишається активним учасником боротьби за незалежність України. Вести бізнес під час війни є надскладною задачею, але підприємці не здаються та намагаються рухатися вперед. Для виживання та відродження значна частина підприємств переорієнтовує своє виробництво на випуск товарів, на які є попит у воєнний час, виходить на міжнародний ринок, переїжджає у регіони, де є умови, що сприяють безпечному виробництву, поповнює втрачений персонал за рахунок фонду безробітних і т.п.

Під час війни пріоритетним завданням для бізнесу стало збереження суб’єкта господарювання, виведення його із шокового стану, пошук методів та шляхів відновлення активності [1].

За місяць війни українському бізнесу завдано більше шкоди, ніж за два роки пандемії. Оцінити обсяг збитків та довгострокові наслідки важко, оскільки бойові дії в країні тривають.

Так, для бізнесу виникають численні труднощі, які важко подолати самостійно через обмежену наявність ресурсів, інвестицій та робочої сили.

Причому з даних, помітна різниця в оцінюванні проблем з боку

органів публічної влади та суб’єктів підприємницької діяльності. В той же час, держава потребує зростання економічної активності в країні шляхом переміщення підприємств на безпечні локації та відновлення (по можливості) бізнесу на окремих звільнених територіях. Враховуючи важкі економічні наслідки, питання посилення спроможності вітчизняного бізнесу набуло значної актуальності. Важливою на сьогоднішній день є активна відбудова національної економіки. На нашу думку, малі та середні підприємства мають більше можливостей для відновлення своєї діяльності або запуску нових проектів, оскільки вони характеризуються великим економічним потенціалом та вимагають менших ресурсів для початку діяльності або відновлення існуючого бізнесу. Задоволення суттєвих потреб у будівництві нової інфраструктури може бути здійснене за участю у державно-приватному партнерстві на рівні регіонів та територіальних громад.

Отже, у зв'язку з сучасним складним періодом, увага до розвитку підприємницької діяльності в Україні як ефективного інструменту підтримки економіки країни зростає.

Це вимагає спрямування державних ресурсів для надання підприємствам відповідних преференцій, що дозволить виконувати соціально важливі завдання на різних територіях та у різних галузях. Також необхідно залучати гранти, допомогу та іноземні інвестиції під державні гарантії для стимулювання розвитку підприємницької діяльності. Важливо використовувати моделі державно-приватного партнерства для відновлення критичної інфраструктури та підтримки бізнесу. Окрім того, необхідно працювати над відновленням глобальних ланцюгів поставок та логістичних маршрутів, а також надавати податкові пільги та реалізовувати регуляторну політику для підтримки малого та середнього бізнесу.

Об’єктом дослідження в данійт роботі нами було ТОВ «АТБ-Маркет», так, після початку бойових дій мережа АТБ була одним з небагатьох ритейлерів, які доставляли продукти харчування у заблоковані міста. Допомогло те, що у компанії був власний флот із 750 автомобілів, щоб не залежати від

транспортних компаній, які зупинилися. Окрім цього, АТБ був чи не єдиним ритейлером в Україні, який із самого початку війни повністю розраховувався з постачальниками за товар. Події розвивалися дуже стрімко. Компанія практично у ручному режимі розподіляла товари магазинами за тим транспортним трафіком, який був доступний у конкретний проміжок часу. З початку бойових дій у більшої частини виробників почалася паніка. Передусім це великі національні та мультинаціональні компанії. Вони частково або повністю згорнули свої виробництва. Навіть не відвантажували готову продукцію в тих містах та областях, де не відбувались прямі військові дії. Були заблоковані всі порти України і ТОВ «АТБ-Маркет» втратили можливість приймати всі товари, які традиційно отримували через морські порти. Потрібно було швидко шукати рішення.

Тож, АТБ частково переключилися на порти в Туреччині, частково на Констанцу в Румунії. Далі везли товар автомобільним транспортом до західного кордону. В перші тижні війни сухопутний кордон майже стояв через масову міграцію та різкий запуск гуманітарних вантажів. Для рішення цих проблем знаходилися та знаходяться у контакті з усіма урядовими та силовими структурами країни.

Буквально в ручному режимі формували «зелені» коридори для доставки продуктів в Україну. Зараз ситуація суттєво краща. Більша частина виробників доставляла товар найманим транспортом. Але в перші дні війни значна кількість перевізників зупинилися. Частину водіїв мобілізували до ЗСУ, частина – поїхала в сторону західного кордону, частина просто відмовилася виходити на роботу, бо їхні маршрути пролягали в місцях безпосередніх військових дій. Деякі перевізники відмовились виводити на лінії автомобілі, побоюючись за безпеку свого транспорту. Тому в перший місяць війни більшу частину соціального товару забирали власним транспортом. На початок війни у нас було 750 автомобілів. Всі вони доставляли товар виробників на наші склади і далі до магазинів.

Десятки магазинів в окремих містах, де йшли активні бойові дії, тижнями працювали в глибокий збиток, виконуючи соціальну місію – забезпечення людей продуктами харїнський уряд розробив та впровадив прочування. Вже 200 млн грн ТОВ «АТБ-Маркет» грами, які передбачають тимчасове полегнаправив на надання допомоги. Також АТБ шення та підтримку бізнесу під час воєнного безкоштовно доставляє термінові гуманітарні стану. Головною метою таких заходів є макпосилки власним транспортом «АТБ-пошта».

Максимально можливе скорочення фінансових АТБ надають підвальні приміщення магазизобов'язань для уряду та стимулювання рознів для укриття під час повітряної тривоги в складних ситуаціях. Проте, сьогодні великий пласт допомоги, який надає важливою є підтримка підприємницьких шарів акціонери компанії за рахунок власних організацій на державному рівні, передусім, ресурсів, – це величезні суми, сотні мільйонів та відповідна законодавча база, фінансово-кредитів гривень, вони йдуть у різних напрямах кредитне та матеріально-технічне забезпечення.

Рівень еволюції соціально-науково та методичне, інформаційно-консуль-економічного розвитку України визначив відтік результативне та кадрове забезпечення підприємства. Відносини між владою, бізнесом і суспільством ницьких організацій. Отже, нинішній складний тип як ключовими елементами.

При цьому слід прийняти період вимагає звернення уваги на розвиток звернути увагу на аспекти, пов'язані з розвитком підприємницької діяльності в Україні як ефект витком влади, регіонів, регіональних громад активного інструменту підтримки економіки та становленням соціально відповідального країни. Це завдання є складним і потребує бізнесу. Малий і середній бізнес в Україні управління державними можливостями що потребує підтримки з боку держави. В сучаснсті надання відповідних допомог, які забезпечують на них умовах розвитку приватний сектор екологію та сприяють виконання суспільно важливих функцій економіки і особливо індивідуальне підприємств в окремих секторах економіки. На прикладі них керівництво потребує комплексного

захисту. Для ТОВ «АТБ-Маркет» можна побачити як не тільки забезпечення розвитку малого та середнього легко підприємствам в умовах воєнного стану бізнесу в майбутньому необхідно підготутує звіт з якими труднощами стикаються підприємвати шляхи подолання негативних ситуацій.
ства. Також компанія є прикладом як швидко Дослідження показують, що на сьогодні українських фірм та можливо знаходити рішення в надскладних ситуаціях.

Підтримка українського бізнесу в умовах війни є надзвичайно важливою для збереження економічної стабільності та здатності країни функціонувати. На нашу думку, на цьому етапі найбільш необхідними для України є такі інструменти та кроки щодо стимулювання розвитку вітчизняного бізнесу:
– оперативне впровадження нових стандартів і законів щодо соціально-економічного розвитку України з урахуванням фактора безпеки і бойових дій: країна навіть під час війни має повноцінно навчатися, розвиватися, працювати та розбудовуватися;
– допомога й налагодження стійких до кризових умов каналів збуту вітчизняної продукції на експорт, запровадження системи податково-митного стимулювання експортних операцій [2];
– посилення якості, кількості та доступності наявної фінансової підтримки для суб’єктів бізнесу, а також упровадження нових механізмів фінансової підтримки. Уряд може надавати фінансову допомогу у вигляді грантових програм, субсидій, надання позик за пільговими умовами. Це може допомогти компаніям зберегти ліквідність і зменшити фінансове навантаження;
– формування оптимальної моделі системи оподаткування, яка буде забезпечувати стабільність і передбачуваність податкового середовища. Також уряд повинен продовжувати надавати пільги на сплату податків або відстрочки з їхнім погашенням. Це може допомогти знизити фінансовий тиск на бізнес в умовах економічної нестабільності;
– більш швидке відновлення інфраструктури (у тому числі енергетичної та транспортної) за рахунок міжнародних грантів, фондів, траншів, допомоги;

– зменшення адміністративних перешкод і бюрократичних процедур, що може поліпшити бізнес-середовище та стимулювати підприємництво;
– розробка програм підтримки для інноваційних проєктів та досліджень.
«Нові програми, спрямовані на підтримку відродження бізнесу, повинні стимулювати суб'єктів господарювання до впровадження більш інноваційних і стійких практик, які охоплюють принципи циркулярної та зеленої економіки, чистого нульового рівня викидів, зниження енергоємності виробництва та сприяння співпраці» [20, с. 56];
– запровадження більш ефективної державної системи перекваліфікації населення під наявні та перспективні потреби бізнес-структур;
– створення мережі інформаційно-консультативної підтримки підприємництва для забезпечення бізнес-структур актуальною інформацією про стан війни, економічні умови, можливості підтримки та розвитку. Це може сприяти зменшенню невизначеності розвитку ситуації в Україні та допомогти суб'єктами господарювання приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Відновлення українського бізнесу під час війни вимагає комплексного підходу та ретельного планування. Найближчим часом бізнес не в силах подолати наявні перешкоди самотужки, тому важливо, щоб органи державної влади різних рівнів, суб'єкти господарювання, міжнародні партнери «об'єднали свої зусилля для сприяння економічному відродженню шляхом трансформації бізнесу, розвитку нових ланцюгів постачань, установлення ділових партнерств та співпраці, оптимізації витрат і фінансової підтримки» [20, с. 14]. У середньостроковій перспективі суб'єкти бізнесу «потребуватимуть підтримки для сталого відновлення шляхом упровадження інноваційних практик, залучення імпакт-інвестування та інвестування з урахуванням оптимальних екологічних, соціальних та управлінських факторів, створення робочих місць та адаптації до стандартів і правил ЄС. Важливим пріоритетом є сприяння розвитку галузей із високим потенціалом стати рушійною силою економічного розвитку (сільське господарство та харчова промисловість, ІТ, будівництво та інфраструктура)» [20, с. 56].

2.3. Напрямки масштабування українського бізнесу в сфері послуг

Незважаючи на всі виклики та труднощі, війна також може спонукати підприємців до творчого мислення, пошуку нових можливостей та розвитку стратегій виживання. Важливо враховувати, що в умовах кризи деякі компанії можуть виявити свою гнучкість та інноваційний потенціал, змінити напрям діяльності та навіть стати лідерами на ринку після кризи. Суб'єктам бізнесу необхідно усвідомити, що ті підходи до організації виробництва, просування продукції на ринки, інструменти конкурентної боротьби, які були актуальними та демонстрували свою ефективність ще кілька років або й місяців тому, кардинально трансформуються. З огляду на це, розробка нових поведінкових сценаріїв для бізнесу є нагальним та вкрай важливим завданням.

Таким чином, стан українського бізнесу в умовах повномасштабної війни супроводжується серйозними викликами, які вимагають креативних підходів, швидкої адаптації та спільних зусиль підприємців, держави, громадськості та міжнародних партнерів для подолання цього важкого періоду.

Проведені дослідження свідчать, що в умовах повномасштабної війни український бізнес стикається зі складними викликами та проблемами, які потребують негайного та цілеспрямованого вирішення. Стан економічної сфери під впливом війни вимагає уваги від уряду, бізнес-спільноти, громадськості та міжнародних партнерів адже майбутнє країни залежить від їхнього спільного зусилля.

Дослідження свідчать, що серед основних проблем, з якими стикається український бізнес під час війни, можна виділити фінансову нестабільність, зниження попиту на ринку, підвищені ризики та втрати, недостатність доступу до фінансових ресурсів та зниження інвестиційної привабливості. Бізнеси, особливо малі та середні, також потребують підтримки в забезпеченні ліквідності, адаптації до нових умов та розвитку інноваційних стратегій.

Реалізація комплексних програм фінансової підтримки, надання податкових стимулів, розробка спеціальних програм для малих і середніх

підприємств, залучення інвестицій у нові галузі та інноваційні проєкти – усе це може сприяти стимулюванню економічного зростання. Середньострокова перспектива передбачає необхідність упровадження реформ для поліпшення бізнес-середовища, зменшення бюрократії, підвищення онкурентоспроможності та стимулювання експорту. Також важливо надавати підтримку через освіту та навчання, сприяючи розвитку нових навичок для працівників.

Український бізнес може здійснити відновлення завдяки активному партнерству між урядом, бізнесом та громадянським суспільством. Здатність адаптуватися до нових умов, пошук інноваційних рішень і спільні зусилля можуть сприяти відновленню та зміцненню українського бізнесу під час війни.

Проведені дослідження мають певні обмеження, пов’язані з недостатнім обсягом наявної офіційної статистичної інформації за 2022–2023 рр., яка б дозволила виконати більш ґрунтовний аналіз сучасного стану вітчизняного бізнесу, та на цій основі зробити висновки про наявні позитивні та негативні аспекти його розвитку в умовах воєнного стану. Проте, незважаючи на ці обмеження, розроблені рекомендації щодо інструментів та кроків стимулювання розвитку вітчизняного бізнесу мають практичний характер, а їх імплементація може покращити стан вітчизняного бізнес-середовища. Перспективами подальших досліджень є обґрунтування змістовних характеристик окремих інструментів створення сприятливиго бізнес-клімату в нашій країні та визначення відповідальних за їх імплементацію суб’єктів з метою зменшення перешкод для суб’єктів господарювання та формування ефективної державної економічної політики в умовах повномасштабної війни та посилення впливу глобальних викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Актуальність теми «Масштабування міжнародного бізнесу в умовах воєнного часу в секторі послуг» зумовлена тим, що у період війни для українських компаній відкриваються нові можливості за кордоном. Кваліфіковані фахівці, кмітливі підприємці стали вимушеними трудовими мігрантами та потребують реалізації свого потенціалу.

Сектор послуг є одним з найгнучкіших і водночас стратегічно важливих напрямів розвитку міжнародного бізнесу. У період воєнних дій, особливо у країнах, що опинилися в епіцентрі конфлікту (як-от Україна), масштабування міжнародного бізнесу в сфері послуг стає як викликом, так і можливістю. Послуги — від IT до консалтингу, освіти, логістики та телемедицини — демонструють здатність адаптуватися до криз, трансформувати моделі роботи та виходити на нові ринки навіть у надзвичайних умовах.

В роботі були виявленні напрямки, можливості та успішні кейси для розвитку бізнесу, які мають в своїй основі активне використання сучасних методів масштабування бізнесу, як в Україні, так і за її межами.

Було відзначно, особливості сектора послуг під час війни, адже у воєнний час сектор послуг відчуває вплив таких факторів:

- зниження внутрішнього попиту через евакуацію, міграцію, зниження платоспроможності;
- пошкодження інфраструктури або її часткова недоступність;
- зміна формату надання послуг – перехід в онлайн, гнучка модель;
- зростання попиту на дистанційні, цифрові та аутсорсингові послуги;

Привертає увагу такожМобільність кадрів – релокація співробітників, фахівці працюють за кордоном, зберігаючи діяльність компанії.

Передумови для масштабування міжнародного бізнесу:

Масштабування бізнесу у сфері послуг в умовах війни можливе за наявності таких передумов:

- доступ до цифрових технологій (CRM, ERP, SaaS, відеозв’язок, AI);

- міжнародна команда або релокований персонал;

Глобальний попит на послуги (IT, консалтинг, освіта, медицина);

Гнучка структура управління та віддалений формат роботи;

Можливість адаптації продукту до різних ринків (локалізація, стандартизація);

Юридична підтримка виходу на іноземні ринки, зокрема через грантові та донорські програми.

Приклади успішного масштабування в Україні є своєрідної дорожньою картою для інших підприємств.

Це в першу чергу IT-компанії та стартапи.

Українські IT-компанії, такі як Grammarly, MacPaw, Liki24, Reface, демонструють зростання під час війни завдяки:

- збереженню бізнес-процесів через хмарні сервіси;
- переорієнтації на експорт послуг у США, ЄС, Канаду;
- запуску офісів у Європі та адаптації продукту до іноземних юрисдикцій.

Освітні платформи (EdTech) та застосунки.

Компанії типу Prometheus, Mate Academy, Preply масштабували онлайн-пропозицію і почали надавати послуги на ринку США, Польщі, Іспанії, країн Балтії.

Логістичні послуги та міжнародні транспортні перевезення..

Nova Post (Нова пошта) вийшла на ринки Польщі, Румунії, Німеччини, Чехії, створюючи сервіси для української діаспори та малого бізнесу.

4. Інструменти масштабування під час війни є традиційними та використовуються доволі часто.

Реєстрація філії/дочірньої компанії за кордоном (наприклад, у Польщі, Естонії або Литві);

Платформи типу Upwork, Fiverr, Toptal — як інструмент масштабування фриланс-бізнесу;

Участь у міжнародних виставках, B2B-зустрічах, грантових програмах (EEN, GIZ, USAID);

Менторство та акселератори (Techstars, Y Combinator, Google for Startups Ukraine Support Fund);

Юридична та податкова оптимізація — наприклад, через подвійне резидентство або режим Дія.City.

Основні виклики та ризики існують завжди, але залежать значною мірою від загальної ситуації в регіоні.

- фінансові ризики (курсові коливання, блокування SWIFT-переказів);
- обмежений доступ до капіталу та венчурного фінансування в зоні війни;
- кадровий дефіцит через мобілізацію або евакуацію;
- юридичні та сертифікаційні бар'єри на іноземних ринках;

Недовіра іноземних партнерів через ризики безпеки.

Рекомендації для масштабування бізнесу в сфері послуг.

Проводити SWOT-аналіз для кожного нового ринку перед запуском;

- Вибудовувати гібридну модель бізнесу: офіс в Україні, юридична присутність у ЄС;
- Налагодити багатоканальну комунікацію з клієнтами в різних країнах;
- Розробити антикризову фінансову модель та сценарії гнучкого бюджету;

Створити антикризову HR-стратегію з опціями для дистанційного персоналу.

7. Приклад масштабування в IT-сфері: Genesis

Genesis — одна з найбільших українських IT-компаній, яка об'єднує продуктові стартапи з напрямків мобільних застосунків, медіа, аналітики, фінтеху. Попри війну, Genesis не лише зберегла діяльність в Україні, але й:

- масштабувала свою присутність на ринках Африки, Близького Сходу, Латинської Америки;
- запустила офіси в Польщі, Португалії, Естонії для безперебійної роботи іноземних команд;

- підтримала розвиток EdTech-платформи Headway, яка вже має мільйони завантажень у США та ЄС;
- залучила інвестиції навіть під час повномасштабної війни завдяки довірі до українських фахівців і сильній аналітичній платформі;
- стала платформою для стартапів-партнерів, які також вийшли на глобальні ринки (VOCHI, AMO, Universe).

Завдяки цифровій природі продуктів, розподіленій команді та фокусу на експорті, Genesis змогла ефективно масштабувати бізнес навіть у кризових умовах, зберігши статус одного з флагманів українського IT.

Цей приклад демонструє, що масштабування можливе не всупереч війні, а завдяки системній підготовці, адаптації та технологічній гнучкості.

Масштабування міжнародного бізнесу в секторі послуг під час війни можливе за умови стратегічної гнучкості, цифрової трансформації та орієнтації на експорт. Українські компанії доводять, що криза — це також можливість переосмислити бізнес-модель, стати частиною глобального ринку та створити конкурентну перевагу навіть в умовах війни. Успіх залежить не лише від ресурсів, а й від швидкості ухвалення рішень, побудови міжнародних партнерств і довіри до бренду.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49.

2. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 35–49. https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.035.049.

3. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2023. № 2. С. 50–54. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50.

4. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. № 1(11). С. 140–150. https://doi.org/10.32750/2023-0111.

5. Москаленко О. Як пост-пандемічна економіка трансформується в повоєнну в Україні: виклики для економічної політики та суспільства? Bezpieczny Bank. 2022. № 86(1). С. 9–32. https://doi.org/10.26354/bb.1.1.86.2022.

6. Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід).

Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 3(50). С. 265–281. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4076.

7. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 3 (50). С. 282–297. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4079.

8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua.

9. Український ВВП за підсумком 2022 року впав на 29,2 % – Мінекономіки. Інформаційне агентство УНІАН. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/vvp-ukrajini-za-pidsumkom-2022-rokuvpav-na-29-2-minekonomiki-12178173.html.

10. Дослідження стану бізнесу в Україні (червень 2023 р.). URL:https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view.

11. Стан та перспективи МСБ в Україні: результати дослідження. Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634.

12. Українці у червні відкрили рекордну кількість ФОПів за останні три роки. URL: https://opendatabot.ua/analytics/fop-record-2023.

13. МСБ продовжують виплачувати зарплати та підтримувати ЗСУ попризростання фінансових втрат. Офіційний сайт Європейської бізнес асоціації. URL:

https://eba.com.ua/msb-prodovzhuyut-vyplachuvaty-zarplaty-ta-pidtrymuvaty-zsu-popry-zrostannya-finansovyh-vtrat.

14. Дослідження стану бізнесу в Україні (безерезнь – квітень 2023 р.). URL:https://drive.google.com/file/d/1l6_MoBlPd9Uh3c7bhLYMSXH4tL__iXhK/view.

15. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 р. URL: https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-sicni-2023-roku.

16. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: вересень, 2022. URL:https://cid.center/state-and-needs-of-business-in-war-september-2022.

17. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану: Закон України від 30.06.2023 р. № 3219-IX. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-20#Text.

18. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. Економіка, управління та

адміністрування. 2022. № 2(100). С. 3–11. https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11.

19. Майже 55 тисяч бізнесів відсьогодні втрачають податкову пільгу. URL: https://opendatabot.ua/analytics/final-of-tax-exemptions.

20. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с.