

- and health facilities in Ukraine]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, 1, 57–63. <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-1-7>
- Morrison, A. M. (2018). *Tourism and Hospitality Management: Current Trends and Future Directions*. Routledge.
- Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). *Routledge Handbook of Tourism Cities*. Routledge.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Pryvatne aktsionerne tovarystvo likuvalno-ozdorovchykh zakladiv profspilok Ukrainy «Ukrprofozdorovnytsia» [Private joint-stock company of medical and health institutions of trade unions of Ukraine «Ukrprofozdorovnytsia»]. (n.d.). Retrieved from <https://clarity-project.info/smda/02583780?year=2023>
- Subota, M. V., & Demydova, M. M. (2020). Skladovi tsininisnykh perevah pry formuvanni biznes-modeli nadання ozdorovchykh posluh ta zmitsnennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky staloho rozvytku sanatorno-kurortnykh zakladiv [Components of value advantages in forming a business model for providing health services and strengthening socio-economic security of sustainable development of sanatorium and resort institutions]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 10, 139–147. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4415511>
- Ukrprofozdorovnytsia. (n.d.). In *Wikipedia*. Retrieved from <https://surl.li/lipyxp>
- Vlashchenko, N., & Lysiak, I. (2023). Stratehichni napriamky rozvytku sanatorno-kurortnoho kompleksu Ukrainy [Strategic directions for the development of Ukraine's sanatorium and resort complex]. In *Mizhnarodnyi ta natsionalnyi dosvid suspilno-heohrafichnoho rozvytku turystychnoi haluzi v umovakh yevrointehratsii* [International and national experience of socio-geographical development of the tourism industry in the context of European integration]: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference (pp. 8–9). Mukachevo State University.
- Zahorianska, O. (2024). Stratehichni priorytety innovatsiinoho rozvytku sanatorno-kurortnykh pidpriemstv v Ukraini [Strategic priorities of innovative development of sanatorium and resort enterprises in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 5, 198–202. Retrieved from <https://surl.li/iqizto>

УДК 658:355.01

JEL Classification: M10; M20; M21; O10

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-490-499>

ЗМІНИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЕКОСИСТЕМ УНАСЛІДОК ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ РЕІНТЕГРАЦІЇ, СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

© 2025 РИБАЛКО-РАК Л. А., ГУСАКОВСЬКА Т. О., БІЛІНСЬКА О. П.

УДК 658:355.01

JEL Classification: M10; M20; M21; O10

Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Білінська О. П. Зміни підприємницьких екосистем унаслідок війни: виклики для реінтеграції, сталого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності

Підприємницька екосистема – це складна мережа взаємодій між бізнесом, державними структурами, науковими установами, громадськими організаціями та інвесторами, які спільно сприяють розвитку інновацій та підприємницької діяльності. Війна суттєво впливає на цю екосистему, змінюючи структуру економіки, руйнуючи інфраструктуру, зменшуючи доступ до фінансових ресурсів та змушуючи бізнес адаптуватися до нових умов. Зміни екосистем унаслідок війни створюють значні виклики для реінтеграції підприємництва в поствоєнний період. З одного боку, багато організацій зазнали втрат через руйнування виробничих потужностей, втрату людського капіталу та порушення логістичних ланцюгів. З іншого боку, такі зміни відкривають нові можливості для розвитку інноваційних підходів, які можуть забезпечити сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Успішна реінтеграція підприємницької екосистеми в поствоєнний період сприятиме економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку. Важливу роль у цьому відіграє державна політика, яка має стимулювати співпрацю між різними групами стейкхолдерів та забезпечити умови для відновлення та розвитку підприємництва. Проблема запропонованого дослідження є надзвичайно актуальною, адже аналіз змін окремих елементів підприємницької екосистеми та розробка ефективних стратегій її реінтеграції дозволять створити нові точки зростання економіки та забезпечити стійкий розвиток бізнесу в нових умовах. Метою запропонованої статті є дослідження трансформації підприємницьких екосистем унаслідок війни через визначення основних викликів для реінтеграції, сталого розвитку та конкурентоспроможності бізнесу. Для реалізації мети даного дослідження було встановлено та виконано такі завдання: проаналізовано основні виклики реінтеграції економіки, перспективи сталого розвитку, визначено напрями забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, запропоновано стратегічні рішення для економічного відновлення підприємницьких екосистем. У процесі дослідження змін підприємницьких екосистем унаслідок війни використовувалася система наукових методів, що дозволила всебічно проаналізувати проблему. Зокрема, це такі методи: аналізу та синтезу, що дав змогу розглянути окремі аспекти трансформації бізнес-середовища; індукції та дедукції, що допомогли встановити загальні закономірності розвитку підприємницьких екосистем в умовах війни; наукової абстракції, що застосовувався для виокремлення ключових факторів впливу війни на підприємницьке середовище; логічного аналізу та порівняння, що сприяли встановленню причинно-наслідкових зв'язків між окремими елементами предмета дослідження; комплексний і системний підходи, що забезпечу-

ли глибокий аналіз взаємозв'язків між різними сферами економічного життя.

Ключові слова: відновлення інфраструктури, війна, економічне зростання, економічні трансформації, інвестиції, інновації, цифровізація, конкурентоспроможність, логістика, людський капітал, підприємницька екосистема, реінтеграція бізнесу, сталий розвиток.

Бібл.: 16.

Рибалко-Рак Леся Андріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: rybalko2004@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2269-9209>

Гусаковська Тетяна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: tatgus@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9094-3613>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-1367-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217156315>

Білінська Олена Петрівна – старший викладач кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: peretlana@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4769-4586>

Researcher ID: MXL-1568-2025

UDC 658:355.01

JEL Classification: M10; M20; M21; O10

**Rybalko-Rak L. A., Husakovska T. O., Bilinska O. P. Changes in Entrepreneurial Ecosystems Due to War:
Challenges for Reintegration, Sustainable Development and Ensuring Competitiveness**

The entrepreneurial ecosystem is a complex network of interactions among businesses, government structures, scientific institutions, non-governmental organizations, and investors that collectively promote the development of innovation and entrepreneurial activity. The war significantly affects this ecosystem, altering the structure of the economy, destroying infrastructure, reducing access to financial resources, and forcing businesses to adapt to new conditions. Changes in ecosystems as a result of the war create significant challenges for reintegrating entrepreneurship in the post-war period. On one hand, many organizations have suffered losses from the destruction of productive capacities, loss of human capital, and disruptions in logistics chains. On the other hand, these changes open up new opportunities for developing innovative approaches that can ensure sustainable development and enhance the competitiveness of business. The successful reintegration of the entrepreneurial ecosystem in the post-war period will contribute to economic growth and enhance the country's competitiveness in the international market. A crucial role in this is played by State policy, which should stimulate cooperation among different groups of stakeholders and create conditions for the recovery and development of entrepreneurship. The problematic issues addressed in the proposed study are extremely relevant, as the analysis of changes in individual elements of the entrepreneurial ecosystem and the development of effective strategies for its reintegration will create new growth points for the economy and ensure sustainable business development under the new conditions. The aim of the presented article is to study the transformation of entrepreneurial ecosystems as a result of war by identifying the main challenges for reintegration, sustainable development, and competitiveness of businesses. To achieve the aim of this research, the following objectives were established and carried out: the main challenges of economic reintegration were analyzed, the prospects for sustainable development were defined, directions for ensuring business competitiveness were identified, and strategic solutions for the economic recovery of entrepreneurial ecosystems were proposed. In the course of researching the changes in entrepreneurial ecosystems as a result of the war, a system of scientific methods was utilized, which enabled a comprehensive analysis of the problem. Specifically, the methods include: analysis and synthesis, which allowed for the examination of specific aspects of business environment transformations; induction and deduction, which helped to establish general patterns of the development of entrepreneurial ecosystems in wartime; scientific abstraction, which was used to identify key factors of the war's impact on the business environment; logical analysis and comparison, which facilitated the establishment of cause-and-effect relationships among individual elements of the research subject; and comprehensive and systematic approaches, which provided a deep analysis of the interconnections between different spheres of economic life.

Keywords: infrastructure recovery, war, economic growth, economic transformations, investments, innovations, digitalization, competitiveness, logistics, human capital, entrepreneurial ecosystem, business reintegration, sustainable development.

Bibl.: 16.

Rybalko-Rak Lesia A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: rybalko2004@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2269-9209>

Husakovska Tetiana O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: tatgus@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9094-3613>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/A-1367-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217156315>

Bilinska Olena P. – Senior Lecturer of the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: peretlana@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4769-4586>

Researcher ID: MXL-1568-2025

Підприємницька екосистема – це складна мережа взаємодій між бізнесом, державними структурами, науковими установами, громадськими організаціями та інвесторами, які спільно сприяють розвитку інновацій та підприємницької діяльності. Війна суттєво впливає на цю екосистему, змінюючи структуру економіки, руйнуючи інфраструктуру, зменшуючи доступ до фінансових ресурсів та змушуючи бізнес адаптуватися до нових умов. Зміни екосистем унаслідок війни створюють значні виклики для реінтеграції підприємництва в поствоєнний період. З одного боку, багато організацій зазнали втрат через руйнування виробничих потужностей, втрату людського капіталу та порушення логістичних ланцюгів. З іншого боку, такі зміни відкривають нові можливості для розвитку інноваційних підходів, які можуть забезпечити сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Основними викликами для реінтеграції підприємницької екосистеми в поствоєнний період є відновлення інфраструктури, яка потребує модернізації та адаптації до нових економічних умов; адаптація бізнес-моделей, які повинні враховувати ринкові умови; формування нових зв'язків між стейкхолдерами, які мають співпрацювати для відновлення економічної активності та створення умов для підприємництва; доступ до фінансування, зокрема через залучення інвестицій, а саме – венчурного капіталу, грантової підтримки та державних програм стимулювання бізнесу; розвиток людського капіталу з метою отримання актуальних знань і навичок для роботи в оновленій економіці.

Успішна реінтеграція підприємницької екосистеми в поствоєнний період сприятиме економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку. Важливу роль у цьому відіграє державна політика, яка має стимулювати співпрацю між різними групами стейкхолдерів та забезпечити умови для відновлення та розвитку підприємництва.

Таким чином, проблематика запропонованого дослідження є надзвичайно актуальною, адже аналіз змін окремих елементів підприємницької екосистеми та розробка ефективних стратегій її реінтеграції дозволять створити нові точки зростання економіки та забезпечити стійкий розвиток бізнесу в нових умовах.

Проблема дослідження ґрунтується на перетині кількох наукових напрямів, зокрема це – теорії підприємницьких екосистем, антикризового управління, економіки постконфліктного відновлення та сталого розвитку. У 1993 р. Джеймс Ф. Мур запропонував концепцію «бізнес-екосистем»,

визначивши її як мережу компаній, що співпрацюють і конкурують одночасно. Пізніше [7] Деніел Айзенберг у 2010 р. розвинув ідею підприємницьких екосистем, наголошуючи на провідній ролі урядів, інвесторів, освітніх установ та інфраструктури в розвитку бізнесу [14]. У сфері антикризового управління та економічного відновлення Йозеф Шумпетер розвинув концепцію «креативного руйнування», згідно з якою кризи та війни можуть створювати умови для появи нових бізнес-моделей та інновацій (1942 р.) [16]. Сталий розвиток і відновлення економіки після конфліктів, зокрема, досліджували Майкл Е. Портер, який при вивченні конкурентоспроможності країн і регіонів наголошував на важливості інновацій та кластерного підходу у відновленні економіки [9], Джеффри Сакс, який вивчав проблеми сталого розвитку та роль підприємництва у відновленні країн, що постраждали від конфліктів [15], Террі О'Браєн, який аналізував економічне відновлення країн після воєнних конфліктів, наголошуючи на важливості інституційного розвитку [13].

Загальний аналіз літературних джерел свідчить, що українські науковці активно досліджують проблеми підприємницької діяльності в умовах війни, розглядаючи їх у контексті конкурентоспроможності, сталого розвитку та державної підтримки. Велика увага приділяється адаптаційним механізмам, інструментам підвищення стійкості бізнесу та впливу цифрових технологій. Дослідження підкреслюють важливість міжнародної інтеграції та стратегічного підходу до відновлення економіки України. Так, Буряк Є., Редько К., Чорновол А., Орленко О. розглядають виклики та перспективи сталого розвитку України під час війни в контексті євроінтеграційних процесів, акцентують увагу на стратегічних підходах до реінтеграції економіки в післявоєнний період [3]. Пашук А. і Таволетті Е. звертають увагу на важливість інноваційного розвитку, підтримки стартапів та адаптації бізнес-середовища до нових викликів, дослідження є цінним для розуміння структури підприємницької екосистеми та її ролі в економічному розвитку [8]. Шведа Н. і Краузе О. аналізують, як цифрова трансформація впливає на зміну бізнес-моделей, висвітлюються основні технологічні тренди, які дозволяють підприємствам адаптуватися до нових реалій, зокрема в умовах війни [12].

Дослідження Більовської О. та Майстро Р. зосереджені на аналізі специфіки підприємництва під час війни, визначаються головні виклики та перспективи, а також можливості адаптації бізнесу до нової реальності, розглядаються фактори, що впливають на конкурентоспро-

можність підприємств під час війни, пропонують-ся адаптаційні стратегії, спрямовані на виживання та розвиток бізнесу, наголошуючи на важливості міжнародної співпраці та державної підтримки [1; 4]. Бойко В. та Зарічний М. аналізують економічні інструменти, які можуть бути використані для зміцнення позицій українських підприємств, висвітлюють досвід інших країн у подібних кризових умовах і пропонують механізми адаптації [2]. Мельник Т., Редзюк Є. досліджують основні бар'єри, які ускладнюють ведення бізнесу в Україні під час війни, аналізують проблеми інвестування, нестачі кадрів та фінансової нестабільності [5; 6; 10]. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В. та інші досліджують стратегічні аспекти економічного розвитку України, зокрема необхідність реформування економічної політики та посилення міжнародної співпраці [11].

Аналіз наукових джерел свідчить, що зміни підприємницьких екосистем унаслідок війни є складним і багатофакторним процесом. Попри значний науковий інтерес до змін підприємницьких екосистем унаслідок війни, окремі аспекти цієї теми залишаються недостатньо дослідженими, зокрема щодо довгострокових структурних змін, ролі інституцій, інноваційної трансформації, міжнародної інтеграції та психологічних аспектів ведення бізнесу. Подальше дослідження цих напрямів сприятиме ефективному відновленню та розвитку підприємницьких екосистем України.

Метою запропонованої статті є дослідження трансформації підприємницьких екосистем унаслідок війни через визначення основних викликів для реінтеграції, сталого розвитку та конкурентоспроможності бізнесу.

Для реалізації мети поданого дослідження було встановлено та виконано такі *завдання*: проаналізовано основні виклики реінтеграції економіки, перспективи сталого розвитку; визначено напрями забезпечення конкурентоспроможності бізнесу; запропоновано стратегічні рішення для економічного відновлення підприємницьких екосистем.

У процесі дослідження змін підприємницьких екосистем унаслідок війни використовувалася система наукових методів, що дозволила всебічно проаналізувати проблему. Метод аналізу та синтезу дав змогу розглянути окремі аспекти трансформації бізнес-середовища, зокрема руйнування інфраструктури, вплив масової міграції та зміни у структурі економіки, а також об'єднати їх у цілісну картину економічних викликів. Методи індукції та дедукції допомогли встановити загальні зако-

номірності розвитку підприємницьких екосистем в умовах війни, виявити причини кризових явищ і спрогнозувати їхні наслідки для бізнесу. Метод наукової абстракції застосовувався для виокремлення ключових факторів впливу війни на підприємницьке середовище. Використання логічного аналізу та порівняння сприяло встановленню причинно-наслідкових зв'язків між руйнуванням логістичних мереж, енергетичною кризою, змінами у трудових ресурсах і зниженням конкурентоспроможності бізнесу. Комплексний і системний підходи забезпечили глибокий аналіз взаємозв'язків між різними сферами економічного життя, що дозволило оцінити не лише прямий вплив війни на бізнес, але й соціально-економічні аспекти реінтеграції, сталого розвитку та конкурентоспроможності. Метод структурно-функціонального аналізу допоміг визначити, як змінюється структура економіки, які галузі зазнають найбільших втрат, а які – адаптуються та розвиваються в нових умовах, а також які механізми підтримки бізнесу можуть бути ефективними в умовах післявоєнного відновлення. Застосування цих методів дозволило сформулювати комплексне бачення трансформації підприємницьких екосистем, визначити основні виклики та розробити стратегічні рекомендації щодо їх подолання.

Війна суттєво впливає на підприємницькі екосистеми, викликаючи значні трансформації у структурі бізнесу, доступності ресурсів, економічних умовах і конкурентному середовищі. Проаналізуємо ключові виклики, які виникають у контексті реінтеграції, сталого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності.

Реінтеграція економіки та бізнесу після війни вимагає комплексних заходів з відновлення виробництва, інфраструктури та людського капіталу.

Руйнування інфраструктури є одним із найбільших викликів для підприємницької екосистеми внаслідок війни. Знищення виробничих потужностей, логістичних центрів, енергомереж і транспортної системи створює перешкоди для функціонування бізнесу та економіки в цілому.

Основними наслідками руйнування інфраструктури для бізнесу є:

- ✦ перебої в постачанні та логістиці через руйнування доріг, мостів, залізничних колій та портів, що ускладнює транспортування сировини, комплектуючих і готової продукції, блокування торговельних шляхів, особливо міжнародних, що зменшує експортний потенціал підприємницької екосистеми;

- ✦ енергетична нестабільність через пошкодження електростанцій та ліній електропередачі, що призводить до перебоїв у подачі електроенергії та змушує підприємства зупиняти виробництво або переходити на альтернативне споживання енергії, своєю чергою, дефіцит енергоресурсів збільшує собівартість продукції та послуг;
- ✦ втрати виробничих потужностей через знищення заводів, складів та офісів змушує бізнес шукати нові локації або відновлювати втрачене, що вимагає значних інвестицій, зокрема переміщення підприємств у більш безпечні регіони супроводжується проблемами адаптації до нового середовища;
- ✦ зниження рівня інвестицій через підвищення ризиків для інвесторів, що зменшує приплив прямих іноземних інвестицій, державна політика орієнтована на першочергове задоволення військових потреб, що обмежує можливості економічного стимулювання бізнесу;
- ✦ масова міграція, погіршення умов життя та трудова мобільність через втрату житла, зруйновані комунікації, що скорочує ринок праці та купівельну спроможність населення. Війна спричинила безпрецедентні міграційні процеси, що суттєво впливають на підприємницькі екосистеми. Вимушене переселення людей за кордон, внутрішнє переміщення та мобілізація громадян створюють серйозні виклики для ринку праці та конкурентоспроможності бізнесу.

Наслідками масової міграції є дефіцит кваліфікованої робочої сили, зокрема втрата фахівців у ключових галузях (ІТ, медицина, виробництво, тощо), скорочення кількості працівників у малому та середньому бізнесі, що ускладнює операційну діяльність; зміни в структурі ринку праці, що вимагає перекваліфікації співробітників через зростання попиту на певні професії та потребує додаткових витрат; зниження продуктивності та економічного зростання через втрату досвідчених фахівців, що уповільнює розвиток та інноваційні процеси; проблеми з відновленням бізнесу після війни, тому що значна частина мігрантів може не повернутися, що створить кадровий дефіцит у післявоєнний період, відтік робочої сили ускладнить реінтеграцію економіки та відновлення виробничих потужностей.

Для подолання таких викликів необхідна інфраструктурна відбудова – державні та міжнародні інвестиції в реконструкцію транспортної, енергетичної та промислової інфраструктури; розвиток

альтернативної логістики – використання нових маршрутів, розширення залізничних і морських шляхів експорту; диверсифікація енергопостачання – перехід на відновлювані джерела енергії, модернізація енергосистеми; створення спеціальних економічних зон – надання податкових пільг і преференцій для бізнесу в постраждалих регіонах; залучення міжнародної допомоги – використання ресурсів Світового банку, ЄС і міжнародних фондів для відновлення економіки. Таким чином, руйнування інфраструктури не лише ускладнює ведення бізнесу, але й вимагає масштабних реформ для забезпечення стійкості економіки в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Сталий розвиток передбачає економічну, соціальну та екологічну стабільність. Війна суттєво ускладнює ці аспекти.

Екологічні проблеми – це коли руйнування підприємницької екосистеми, військові дії та забруднення територій шкодять довкіллю, що потребує значних інвестицій у відновлення. Війна призводить до масштабних екологічних катастроф, що негативно впливають на стан довкілля, здоров'я населення та можливості сталого розвитку бізнесу. Руйнування промислових об'єктів, бойові дії, пожежі, витоки токсичних речовин і знищення екосистем створюють серйозні виклики для майбутньої відбудови. Відновлення довкілля після війни потребує значних фінансових ресурсів та часу, але ефективна екологічна політика може сприяти сталому розвитку та збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь.

Війна суттєво впливає на структуру економіки, змінюючи баланс між різними секторами. Деякі галузі (зокрема, промисловість) зазнають спаду, тоді як військовий сектор і технологічні стартапи отримують розвиток. Це змушує бізнес адаптуватися до нових умов і змінювати економічні пріоритети.

Руйнування виробничих потужностей, логістичних маршрутів та енергетичної інфраструктури призводить до скорочення промислового виробництва. Оборонні потреби змушують перерозподіляти ресурси від цивільних секторів до військово-промислового комплексу. Збільшення державного фінансування оборонної промисловості стимулює зростання підприємств, що виробляють озброєння, амуніцію, безпілотники, бронетехніку тощо. З'являються нові компанії, що займаються кібербезпекою, розвідкою, супутниковими технологіями тощо. Стартапи отримують міжнародну підтримку, гранти та інвестиції для створення інноваційних рішень. Зростає попит на дистанційні послуги, електронну комерцію та освітні онлайн-

платформи. Окуповані території та мінування сільськогосподарських угідь зменшують обсяги виробництва агропродукції. Це питання вирішується через впровадження агротехнологій для мінімізації втрат і підвищення продуктивності в галузі. Малий бізнес адаптується через релокацію та зміну спеціалізації, попит на логістику, доставку, ремонтні послуги та будівництво зростають. Активно розвиваються креативна економіка, освіта, психологічна реабілітація та соціальне підприємництво.

Для відновлення промисловості важливо знижувати податкове навантаження, надавати пільгові кредити та гранти для підприємств, що працюють у критично важливих сферах. Зміни у структурі економіки після війни можуть стати основою для створення більш інноваційної, стійкої та конкурентоспроможної моделі розвитку країни.

Війна часто спричиняє нерівномірний розвиток регіонів, де деякі області зазнають масштабних руйнувань, тоді як інші залишаються відносно непошкодженими. Це веде до того, що економіка в зруйнованих регіонах може практично припинити своє існування, а підприємницька екосистема та інфраструктура в таких місцях довго відновлюються. Водночас більш стабільні регіони починають розвиватися швидше, збільшуючи свій економічний потенціал. Це не тільки поглиблює економічну нерівність між регіонами, але й створює соціальні проблеми: люди з постраждалих регіонів можуть шукати роботу та безпеку в більш стабільних областях, що може призвести до перенаселення певних місць. У контексті війни соціальні розриви можуть посилюватися та розширюватися, оскільки конфлікт змінює економічну та соціальну ситуацію в країні.

Війна призводить до великої кількості безробітних, оскільки багато підприємств можуть закритися або скоротити свою діяльність через руйнування, відсутність ресурсів або зміни попиту на продукцію. Війна змінює демографічні показники в цілому, оскільки зростає рівень смертності, знижується народжуваність через нестабільні умови життя та економічну ситуацію. Це може привести до старіння населення, зменшення кількості молоді та виникнення проблем в економіці, де потрібен баланс між робочою силою та людьми старшого віку. Соціальні розриви в умовах війни набувають складних форм і можуть тривати багато років після завершення бойових дій. Важливо зосередити увагу на інклюзивному відновленні, яке враховує потреби різних груп населення та прагне зменшити нерівність через розвиток економіки, поліпшення

доступу до ресурсів і підтримку соціальної згуртованості.

Перебудова енергетичної системи є важливим стратегічним завданням, яке стає ще більш актуальним в умовах економічної та політичної нестабільності, зокрема в поствоєнний період. Потреба в енергетичній незалежності та переході до відновлюваних джерел енергії стає важливим кроком у забезпеченні сталого розвитку країни та боротьбі з кліматичними змінами. Ось детальніший аналіз цих аспектів:

Однією з основних стратегій для досягнення енергетичної незалежності є перехід до відновлюваних джерел енергії. Це включає використання сонячної, вітрової, гідро- та біоенергетики, а також інші технології, які зменшують залежність від енергоресурсів і мають менший негативний вплив на навколишнє середовище. Відновлювані джерела енергії є екологічно чистими, оскільки вони не викидають шкідливих газів, що сприяє боротьбі зі зміною клімату. Виробництво енергії з відновлювальних джерел стає дедалі дешевшим, і хоча початкові інвестиції в інфраструктуру можуть бути високими, у довгостроковій перспективі це дозволяє знизити витрати на енергію та підвищити її доступність для населення. Таким чином, перебудова енергетичної системи на відновлювані джерела енергії є критично важливим кроком для забезпечення сталого розвитку, енергетичної безпеки та адаптації до глобальних змін.

В умовах війни підприємницькі екосистеми зустрічаються з численними викликами, які значно ускладнюють процес збереження та підвищення конкурентоспроможності. Один з ключових аспектів таких викликів – перехід до нових ринків, що ставить перед компаніями низку завдань і ризиків, але водночас відкриває нові можливості для диверсифікації. Для багатьох компаній війна може бути імпульсом до активнішого виходу на міжнародні ринки. Проте у зв'язку з війною та економічною ситуацією можуть виникнути труднощі в доставці товарів через пошкоджені транспортні мережі, митні обмеження та нестабільність на міжнародних ринках.

Вихід на нові ринки призводить до конкуренції з місцевими підприємствами та іншими міжнародними компаніями, що вже зайняли цю нішу, потребує адаптації товарів та послуг до специфічних вимог нових ринків (різні смаки, вподобання, вимоги до якості та ціни). Водночас такі труднощі відкривають нові можливості, наприклад у деяких країнах є попит на специфічну продукцію, яку не можуть запропонувати місцеві виробники; вихід на нові ринки може спонукати компанії до іннова-

цій, покращення продуктів та послуг, підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Щоб успішно здійснити перехід на нові ринки, підприємствам доцільно вести пошук нових партнерів та інвесторів для спільної роботи на нових ринках, це можуть бути дистриб'ютори, локальні бізнеси або інвестори, які мають досвід на цих ринках. Для підвищення конкурентоспроможності та впізнаваності бренду на нових ринках важливо правильно позиціонувати свою продукцію, враховуючи культурні, економічні та соціальні особливості цих ринків. Також підприємства мають бути готовими до швидких змін у політичній та економічній ситуації, а також до адаптації своїх стратегій залежно від нових умов. Перехід до нових ринків є важливим кроком для підприємств, які прагнуть зберегти та покращити свою конкурентоспроможність в умовах війни та економічної нестабільності. Це вимагає значних зусиль у плануванні, адаптації продуктів і послуг, налагодженні нових логістичних ланцюгів та партнерств, але в довгостроковій перспективі може стати основою для зростання та стабільності бізнесу на міжнародному рівні.

Адаптація до нових технологій у бізнесі стає критичним елементом для збереження конкурентоспроможності, особливо в умовах війни. Використання цифрових рішень, автоматизація процесів та розвиток e-commerce (електронної комерції) допомагають підприємствам адаптуватися до змінюваних умов, підвищити ефективність і зберегти доступ до нових ринків.

Цифровізація бізнес-процесів є важливим кроком для підприємницьких екосистем, які прагнуть бути конкурентоспроможними. Це включає впровадження різноманітних цифрових рішень, які дозволяють зберігати ефективність роботи в умовах нестабільності та глобальних змін. Використання програмного забезпечення для управління бізнесом (ERP-системи) дозволяє інтегрувати різні функції підприємства, такі як бухгалтерія, логістика, управління запасами, кадрові питання в одну систему. Це забезпечує зручність у моніторингу та в управлінні всіма бізнес-процесами. Хмарні технології та зберігання даних створюють можливість безпечно зберігати свої дані та мати до них доступ з будь-якої точки світу. Це важливо для підтримки роботи компанії у випадку переміщення чи закриття офісів через бойові дії або інші труднощі. Впровадження Big Data та аналітики дозволяє підприємствам отримувати цінну інформацію щодо поведінки споживачів, оптимізувати логістику, розраховувати ризики та приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу.

Автоматизація є одним із найбільш ефективних способів підвищення продуктивності та зниження витрат, що особливо важливо під час економічних викликів. Вона дозволяє зменшити кількість помилок, прискорити виконання завдань і скоротити потребу в людських ресурсах, що можуть бути обмеженими під час війни чи кризи. Впровадження автоматизованих ліній, роботизованих систем або частково автоматизованих процесів дозволяє підприємствам збільшити обсяги виробництва без потреби в додаткових витратах на робочу силу, що є важливим у нестабільні періоди. Системи автоматизації маркетингу дозволяють персоналізувати комунікацію з клієнтами, відслідковувати їх поведінку, налаштовувати таргетовану рекламу, що підвищує ефективність маркетингових кампаній. Використання автоматичних систем для обробки фінансових транзакцій та ведення бухгалтерії дозволяє скоротити витрати на персонал і зменшити ризик людських помилок, що особливо важливо у кризових ситуаціях.

Розвиток e-commerce є надзвичайно важливим фактором для підприємств, особливо в умовах війни. Традиційні канали продажів можуть бути обмежені або недоступні, тоді як електронна комерція дає змогу виходити на міжнародні ринки, зберігаючи безперервність бізнес-процесів.

Хоча перехід до цифрових технологій відкриває нові можливості, існують також певні виклики, з якими зустрічаються підприємства, зокрема висока вартість початкових інвестицій в технології, передусім для малих і середніх підприємств; необхідність навчання персоналу та змін у корпоративній культурі для ефективного використання нових інструментів; враховуючи потенційні загрози для інформаційних систем, необхідно інвестувати у захист від кіберзагроз. В умовах війни та кризових ситуацій кібербезпека стає критично важливою для бізнесу, оскільки кібератаки можуть призвести до значних фінансових втрат, втрати даних або навіть зупинки підприємницької екосистеми. Зростання кіберзагроз змушує підприємства збільшувати інвестиції в цифровий захист.

Витрати на кіберзахист включають в себе закупівлю програмного забезпечення для виявлення та блокування загроз (антивіруси, фаєрволи, засоби криптографії), моніторинг мережі та системи управління ризиками, інвестиції в системи резервного зберігання інформації дозволяють швидко відновити бізнес-процеси після можливих кібератак. Кіберзагрози не лише можуть призвести до фінансових втрат, але й серйозно підризують довіру клієнтів і партнерів до компанії, що впливає на її репутацію. Хоча ці витрати можуть

підвищити операційні витрати, вони дають компаніям необхідний рівень захисту і можливість для відновлення після кризових ситуацій.

Зміни в поведінці споживачів в умовах війни, економічних криз або соціальних змін значно впливають на те, як бізнеси повинні адаптувати свої стратегії. Компанії, які акцентують увагу на своїй локальній приналежності та підтримці місцевих громад, здатні залучити більш лояльну аудиторію, особливо в умовах нестабільності. Споживачі все частіше обирають продукцію, що виготовлена локальними виробниками. Прозорість є важливим фактором, на який все більше звертають увагу споживачі, особливо зростає інтерес до етичного споживання. Споживачі хочуть знати, звідки походить продукт, як він був вироблений і які ресурси були використані. Така відкритість допомагає будувати етичну репутацію. Прозорість зменшує недовіру споживачів та сприяє збільшенню лояльності, особливо серед молоді, яка більш чутлива до соціальних та екологічних питань. Все більше споживачів звертають увагу на соціальну відповідальність компаній. Бренди, які активно підтримують місцеві громади, освітні програми, екологічні ініціативи або благодійні проекти, отримують додаткову довіру від споживачів.

Щоб ефективно реагувати на зміни в поведінці споживачів, компанії повинні орієнтуватися на виробництво товарів, що відповідають вимогам сучасного споживача, ефективно використовувати маркетингові канали для інформування споживачів про те, як компанія підтримує локальних виробників, забезпечує прозорість виробництва та робить свій внесок у соціальну відповідальність, впроваджувати стратегії сталого розвитку, зводити до мінімуму негативний вплив на довкілля, вдосконалювати виробничі процеси та шукати шляхи для скорочення відходів та використання відновлюваних джерел енергії. Компанії, які успішно адаптуються до цих змін, здатні не лише задовольнити нові вимоги споживачів, а й формувати лояльного споживача, підвищити репутацію та зміцнити свої позиції на ринку.

Війна докорінно змінює підприємницьку екосистему, вимагаючи швидкої адаптації бізнесу до нових реалій. Реінтеграція економіки потребує відновлення інфраструктури та повернення людського капіталу, сталий розвиток – екологічної трансформації та соціальної рівноваги, а конкурентоспроможність – гнучких стратегій і технологічних інновацій. Успіх у подоланні цих викликів визначатиме майбутнє економіки та можливості для сталого зростання.

ВИСНОВКИ

Війна суттєво впливає на підприємницьку екосистему, викликаючи структурні зміни, втрати інфраструктури, кадровий дефіцит і економічну нестабільність. Реінтеграція економіки потребує масштабних інвестицій у відновлення виробничих потужностей, транспортної та енергетичної інфраструктури, що є ключовим фактором для відновлення бізнес-активності. Масова міграція та нестача кваліфікованих кадрів створюють додаткові труднощі, які вимагають програм підтримки та перекваліфікації.

Попри виклики, війна відкриває можливості для трансформації економіки та розвитку нових секторів, зокрема технологічних стартапів, оборонної промисловості, кібербезпеки та електронної комерції. Адаптація до нових ринків, цифровізація бізнес-процесів і перехід до відновлюваної енергетики можуть сприяти сталому розвитку підприємницьких екосистем. Успішне подолання цих викликів залежить від стратегічного планування, залучення міжнародних інвестицій і гнучкості бізнесу в умовах невизначеності. Саме цим напрямом можуть бути присвячені подальші наукові розвідки із запропонованої проблематики. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Більовська О. О., Майстро Р. Г. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Економічні науки». 2023. № 2. С. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>
2. Бойко В. В., Зарічний М. Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>
3. Буряк Є. В., Редько К. Ю., Чорновол А. О., Орленко О. В. Соціально-економічні аспекти сталого розвитку України в умовах війни (євроінтеграційні аспекти). *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 34. С. 135–143. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7221052>
4. Майстро Р., Більовська О. Конкурентоспроможність бізнесу в умовах війни в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Економічні науки». 2023. № 3, С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.21>
5. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*.

2023. Vol. 7. No. 3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
6. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2. С. 3–11. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)
7. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1999. Vol. 71. No. 3. P. 75–86. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
8. Pashchuk L., Tavoletti E. Entrepreneurial Ecosystem Formation: Theoretical Aspects. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2023. № 2. С. 101–107. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/13>
9. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ : Наш Формат, 2019. 624 с.
10. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35–49. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.035.049>
11. 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. С. 282–297. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4079>
12. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1. С. 86–94. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.086>
13. O'Brien T. The Bottom Billion: Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About It. *Oxford University Press*. 2007. P. 95–119. URL: https://treasury.gov.au/sites/default/files/2019-03/05_The_bottom_billion.pdf
14. Isenberg D. The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*. 2011. No. 1. P. 1–13.
15. Sachs J. D. The Age of Sustainable Development. Columbia University Press, 2015. 544 p.
16. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism, and Democracy. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1942. URL: <https://ssrn.com/abstract=1496200>
- стану в Україні [Features of entrepreneurial activity under martial law in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut". Seriya "Ekonomichni nauky"*, 2, 50–54. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>
- Boiko, V. V., & Zarichnyi, M. Ya. (2023). Instrumenty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Tools for increasing enterprise competitiveness under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>
- Buriak, Ye. V., Redko, K. Yu., Chornovol, A. O., & Orlenko, O. V. (2022). Sotsialno-ekonomichni aspekty staloho rozvytku Ukrainy v umovakh viiny (yevrointehratsiini aspekty) [Socio-economic aspects of sustainable development of Ukraine in wartime (European integration aspects)]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna. Seriya yurydychna*, 34, 135–143. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7221052>
- Chernysh, O., Kuryliuk, Yu., Kolomiiets, V., Tomchuk-Ponomarenko, N., & Savchuk, A. (2023). Stratehichni priorytety rozvytku ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho chasu: vidpovid na suchasni vyklyky [Strategic priorities for Ukraine's economic development in wartime: response to modern challenges]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 3, 282–297. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4079>
- Isenberg, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*, 1, 1–13.
- Maistro, R., & Bilovska, O. (2023). Konkurentospromozhnist biznesu v umovakh viiny v Ukraini [Business competitiveness in wartime Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut". Seriya "Ekonomichni nauky"*, 3, 21–25. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.21>
- Melnyk, T. (2023). Ukrainyskyi biznes v umovakh viiny: suchasnyi stan, problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Ukrainian business in wartime: current state, problems and ways to solve them]. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3). <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>
- Melnyk, T. Yu. (2022). Derzhavna pidtrymka ta stymulivannia rozvytku biznesu v Ukraini pid chas dii voiennoho stanu [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2, 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11)
- Moore, J. F. (1999). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86. Retrieved from <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
- O'Brien, T. (2007). The Bottom Billion: Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About

REFERENCES

Bilovska, O. O., & Maistro, R. H. (2023). Osoblyvosti pidpriyemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho

- It. Oxford University Press, 95–119. Retrieved from https://treasury.gov.au/sites/default/files/2019-03/05_The_bottom_billion.pdf
- Pashchuk, L., & Tavoletti, E. (2023). Entrepreneurial Ecosystem Formation: Theoretical Aspects. *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka. Seriya "Ekonomika"*, 2, 101–107. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/13>
- Porter, M. (2019). *Konkurentna perevaha. Yak dosiahaty stabilno vysokyykh rezultativ* [Competitive advantage. How to achieve consistently high results]. Nash Format.
- Redziuk, Ye. V. (2022). Stan, problemy i chynnyky hal-muvannia rozvytku biznes-aktyvnosti v Ukraini [State, problems and factors hindering business activity development in Ukraine]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 51, 35–49. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.035.049>
- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1496200>
- Shveda, N., & Krauze, O. (2023). Transformatsiia biznes-modelei v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Transformation of business models in the digital economy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, 1, 86–94. <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.086>

УДК 658.8:001.8

JEL Classification: G34; H12; M11

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-499-505>

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНСАЛТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© 2025 ДЕМ'ЯНЕНКО Т. І., САВЧЕНКО О. С.

УДК 658.8:001.8

JEL Classification: G34; H12; M11

Дем'яненко Т. І., Савченко О. С. Оцінка ефективності системи внутрішнього консалтингу як інструмента управління підприємством

Мета статті полягає у визначенні ролі та оцінці ефективності системи внутрішнього консалтингу як інструмента управління підприємством в умовах стрімких змін ринкової економіки. Аналізуючи сучасні підходи до організації внутрішнього консалтингу, теоретичні основи його впровадження та практичний досвід кейс-аналізу підприємств, дослідження виявило ключові фактори, що визначають успішність інтеграції консалтингових заходів у систему управління. Доведено, що застосування комплексної методології оцінки, яка поєднує кількісні та якісні показники, дозволяє об'єктивно визначити позитивний вплив внутрішнього консалтингу на оптимізацію прийняття рішень, підвищення ефективності бізнес-процесів та стимулювання інноваційного розвитку підприємства. У результаті дослідження розроблено інтегровану модель оцінки ефективності внутрішнього консалтингу, що включає фінансові індикатори (зміна прибутковості, скорочення витрат, оборотність активів, час вирішення операційних завдань) та нефінансові показники (рівень залученості співробітників, задоволеність керівництва, якість впроваджених інновацій), а також методи їх аналізу та прогнозування впливу на управлінські процеси. Розкрито значення внутрішнього консалтингу як стратегічного інструмента, здатного сприяти не лише оптимізації управлінських процесів, але й створенню сприятливого організаційного клімату для довгострокового розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: внутрішній консалтинг, ефективність управління, оцінка ефективності, інтегрована модель, інновації, конкурентоспроможність.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 16.

Дем'яненко Тетяна Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9362-635X>

Савченко Олександр Сергійович – здобувач кафедри економіки та менеджменту, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5559-8199>