

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-60>

УДК 330.3

КРАСОВСЬКИЙ Олександр

Хмельницький національний університет

e-mail: [krasovskyia0100@gmail.com](mailto:krasovskyia0100@gmail.com)

СТАДНИК Валентина

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>e-mail: [stadnyk\\_v\\_v@ukr.net](mailto:stadnyk_v_v@ukr.net)

## АНАЛІЗ РИНКОВИХ ВТРАТ І РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Активна економічна діяльність підприємств – один із ключових чинників стійкості України під час війни. Її значення виходить за межі суто економічних показників: підприємства підтримують внутрішній попит, забезпечують зайнятість, формують податкові надходження, зберігають базові умови життя населення. Досвід показує, що навіть у кризові періоди одні суб'єкти зазнають втрат, а інші знаходять нові можливості для розвитку, використовуючи зміну ринкових і суспільних умов на свою користь. Метою статті визначено структурування за видами економічної діяльності обсягів економічних втрат, які поніс український бізнес з початком війни і співвіднесення їх із новими ринковими можливостями, які можуть бути реалізовані в умовах війни і після неї. На основі структурно-динамічного аналізу стану економіки України в період 2020-2024 років виділено ті сфери економічної діяльності, які зазнали найбільших втрат під час війни і тих, що змогли найшвидше відновитись. Акцентовано на важливості збереження експортних можливостей української економіки. Відзначено погіршення динаміки експортних обсягів виручки, особливо в галузях, що складали основу експортоспроможності України. Вказано на неоднозначність розвитку ІТ-сектора, який є одним із перспективних в епоху цифровізації, показує гарну динаміку реалізації експортних можливостей, однак зіткнувся з інституційними ризиками, які збільшили небезпеку втрати кадрів. Виділено та систематизовано ключові ризик-фактори, що найбільше проявляються в різних галузях економіки під час війни і окреслено шляхи мінімізації тих із них, що піддаються локальному контролю (організаційні, кадрові, логістичні, інформаційні та репутаційні ризики). Окреслено шляхи створення нових ринкових можливостей в розрізі видів економічної діяльності та умови їх реалізації. Акцентовано на тому, що бізнес має бути проактивним, гнучким та стратегічно орієнтованим, здатним сформувати адекватні ринковим викликам функціональні стратегії і забезпечити їх ефективну реалізацію, використовуючи сучасні інструменти і технології.

Ключові слова: економічна динаміка, ретроспективний аналіз, ринкові можливості, ризик-фактори, структура експорту, концентрація ризиків, функціональні стратегії підприємств.

KRASOVSKYI Oleksandr, STADNYK Valentyna

Khmelnytskyi National University

## ANALYSIS OF MARKET LOSSES AND MARKET OPPORTUNITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES DURING THE WAR

Active economic activity of enterprises is one of the key factors of Ukraine's stability during the war. Its importance goes beyond purely economic indicators: enterprises support domestic demand, provide employment, generate tax revenues, and maintain the basic living conditions of the population. Experience shows that even in periods of crisis, some entities suffer losses, while others find new opportunities for development, using changing market and social conditions to their advantage. The aim of the article is to structure the volume of economic losses suffered by Ukrainian business since the beginning of the war by type of economic activity and correlate them with new market opportunities that can be realized during the war and after it. Based on the structural and dynamic analysis of the state of the Ukrainian economy in the period 2020-2024, those spheres of economic activity that suffered the greatest losses during the war and those that were able to recover the fastest were highlighted. The importance of preserving the export capabilities of the Ukrainian economy was emphasized. The deterioration of the dynamics of export revenue was noted, especially in industries that formed the basis of Ukraine's export capacity. The ambiguity of the development of the IT sector, which is one of the promising in the era of digitalization, shows good dynamics of the implementation of export opportunities, but faced institutional risks that increased the risk of personnel loss. The key risk factors that are most evident in various sectors of the economy during the war are identified and systematized, and ways to minimize those that are subject to local control (organizational, personnel, logistical, information and reputational risks) are outlined. Ways of creating new market opportunities in terms of types of economic activity and the conditions for their implementation are outlined. It is emphasized that business should be proactive, flexible and strategically oriented, able to form functional strategies adequate to market challenges and ensure their effective implementation, using modern tools and technologies.

Keywords: economic dynamics, retrospective analysis, market opportunities, risk factors, export structure, risk concentration, functional strategies of enterprises.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 24.08.2025

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМ

Одним із ключових факторів забезпечення стійкості України в умовах війни є активна економічна діяльність підприємств. Це має не лише економічне, а й стратегічне значення – підприємства, особливо малого і середнього бізнесу, підтримують внутрішній попит, забезпечують зайнятість, створюють податкові

надходження та виконують важливу соціальну функцію, підтримуючи життєзабезпечення населення країни на прийнятному рівні.

Історія свідчить, що кризові умови в суспільно-політичному житті будь-якої країни можуть бути як катастрофічними для одних учасників подій, так і створювати нові можливості для інших. Реалізація ринкових можливостей підприємствами складає основу їх конкурентоспроможності та стійкості. В умовах довоєнної економіки України цей процес відбувався в руслі поступового переходу до інноваційної моделі розвитку, інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості та формування сприятливого бізнес-клімату. Хоча загальні структурні проблеми залишалися актуальними (висока енергозатратність, обмежений доступ до фінансування, нерівномірність регіонального розвитку), приватний сектор демонстрував зростаючу здатність до освоєння нових ніш, експорту та адаптації до цифрових трансформацій. І це відображалось на загальних темпах розвитку національної економіки.

Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації у 2022 році кардинально змінило контекст функціонування вітчизняного бізнесу. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних маршрутів, відтік трудових ресурсів, знищення активів, втрати ринків збуту – усе це поставило підприємства перед необхідністю швидкої трансформації. У цьому контексті дослідження ринкових втрат і ринкових можливостей підприємств набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє не лише об'єктивно оцінити масштаби деструкцій, завданих війною, а й виявити ті точки зростання, які можуть стати основою для структурної перебудови економіки, переформатування ланцюгів доданої вартості та формування нової моделі конкурентоспроможності українського бізнесу в повоєнний період.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Аналітичні дослідження впливу війни на економічні результати і динаміку діяльності підприємств України є предметом наукового інтересу багатьох вчених, міжнародних організацій та аналітичних центрів [1-9]. Так, у звіті Світового банку та KSE "Ukraine: Firms through the War" [1], а також роботі О.Казак та М.Сулими [2], аналізуються основні виклики, які стоять перед українським бізнесом, акцентується на втраченому підприємницькому потенціалі і, водночас, вказується на здатність підприємств швидко адаптуватися через цифровізацію, переорієнтацію експортних потоків та локалізацію виробництва. У роботах Ю. Гавриш [3], П. Іжевського [4], Д. Авдреч [5], Т. Мельник [6], оцінюється досвід українських підприємств, що скористались новими ринковими можливостями, зокрема завдяки зростанню попиту на оборонні технології, IT-індустрію продовольство та медичні товари. Підкреслено важливість кооперації та налагодження горизонтальних партнерств. У публікації К.Облój [7] представлено кейси українських компаній, які змогли зберегти або навіть наростити обсяги діяльності завдяки інноваціям, та гнучкому управлінню. О. Коваленко та М. Сосновська [8] підкреслюють важливість збереження внутрішнього ринку через стимулювання споживчого попиту та створення умов для розширення виробництва продукції з високою доданою вартістю. Т.Мурована [9] акцентує увагу на критичному значенні державної підтримки бізнесу в умовах воєнної економіки, особливо в регіонах, прилеглих до зони бойових дій.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Незважаючи на значну кількість публікацій з даної проблеми, на їх основі складно сформувати загальну картину втрат, які поніс український бізнес з початком війни і окреслити ті ринкові можливості, які можуть бути реалізовані в умовах війни і після неї. Проте такий аналіз є критично важливим для формування ефективної державної політики економічного відновлення, розробки адресних програм підтримки та стимулювання підприємницької активності в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета дослідження – структурувати за видами економічної діяльності обсяги економічних втрат, які поніс український бізнес з початком війни і співвіднести їх із новими ринковими можливостями, які можуть бути реалізовані в умовах війни і після неї.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Повномасштабне вторгнення в лютому 2022 р. російських військ в Україну стало безпрецедентним викликом для національного бізнесу. Руйнування інфраструктури, обмеження ринків, зростаюча вартість ведення бізнесу, ризики релокації, нестача фінансових ресурсів та кадрових резервів – це лише неповний перелік факторів, які негативно впливають на ділову активність. Бізнес вимушений шукати нові форми інтеграції, освоювати альтернативні ринки (у т. ч. закордонні), змінювати продуктову лінійку та способи комунікації з клієнтами. За цих умов пошук і реалізація підприємствами нових ринкових можливостей набуває нового значення: це вже не лише питання розвитку, а й питання виживання – саме активність бізнесу допомагає державі витримувати тиск війни, забезпечуючи не лише стійкість, але й формуючи потенціал повоєнного відновлення. Авторська позиція полягає в тому, що аналіз реалізації ринкових можливостей українськими підприємствами потребує урахування: довоєнного потенціалу бізнесу, воєнного досвіду адаптації та повоєнних перспектив відновлення і зростання. Саме така аналітична рамка дозволяє всебічно

оцінити трансформаційні зрушення та виявити ключові точки зростання. Для здійснення цього аналізу скористаємося статистичною звітністю, яка відображає динаміку обсягу реалізації продукції (послуг) підприємств України в розрізі видів економічної діяльності за 2020-2024 роки (табл.1).

Таблиця 1

**Динаміка обсягу реалізації продукції (послуг) підприємств України в розрізі видів економічної діяльності**

| Види економічної діяльності                                         | Обсяг реалізованої підприємствами продукції (товарів, послуг), млрд. грн |                 |                 |                 |                 |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                                                     | 2020                                                                     | 2021            | 2022            | 2023            | 2024            |
| Сільське, лісове та рибне господарство                              | 624,07                                                                   | 943,49          | 682,41          | 782,62          | 879,93          |
| Промисловість                                                       | 3524,67                                                                  | 4999,41         | 4008,47         | 4543,62         | 5564,48         |
| Будівництво                                                         | 444,75                                                                   | 539,50          | 264,52          | 360,88          | 399,27          |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів       | 4519,52                                                                  | 5994,85         | 4452,09         | 5771,55         | 6585,05         |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | 558,43                                                                   | 654,50          | 541,96          | 638,67          | 665,09          |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                       | 66,45                                                                    | 107,29          | 38,18           | 62,22           | 58,15           |
| Інформація та телекомунікації                                       | 395,42                                                                   | 528,45          | 292,11          | 338,00          | 386,02          |
| Фінансова та страхова діяльність                                    | 341,74                                                                   | 395,83          | 483,03          | 658,85          | 224,69          |
| Операції з нерухомим майном                                         | 159,10                                                                   | 192,78          | 124,79          | 168,91          | 163,48          |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                          | 343,20                                                                   | 451,81          | 296,46          | 339,27          | 367,55          |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування  | 127,09                                                                   | 161,14          | 102,98          | 123,33          | 133,80          |
| Освіта                                                              | 11,36                                                                    | 16,65           | 5,73            | 7,76            | 9,95            |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                     | 130,56                                                                   | 195,37          | 179,95          | 186,20          | 210,64          |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                             | 12,20                                                                    | 10,56           | 8,48            | 64,96           | 69,51           |
| Надання інших видів послуг                                          | 27,03                                                                    | 38,02           | 4,69            | 5,80            | 9,07            |
| <b>Усього</b>                                                       | <b>11285,58</b>                                                          | <b>15240,05</b> | <b>11485,86</b> | <b>14052,75</b> | <b>15726,70</b> |

Джерело: сформовано автором на основі [10; 11] \* розраховано автором

Статистика засвідчує, що через повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році українська економіка зазнала системного шоку. Відбулося різке зниження обсягів реалізації в більшості секторів. Загальний обсяг реалізації впав у 2022 році на 24,6%. Ще більший спад відбувся в ключових галузях економіки, що мали значні експортні можливості – металургії, виробництві сільськогосподарської продукції, хімічній промисловості, машинобудуванні. З рис.1 видно, що після значного зростання обсягів виручки від експорту в 2021 р. (майже за всіма видами основних груп товарів), у 2022 р. ці обсяги різко впали. І якщо експорт зерна і продукції металургії у 2021 р. займали майже п'яту частину загального обсягу кожна, то в 2023 р. експорт зернових культур впав більше ніж на чверть проти попереднього, а експорт чорних металів знизився вп'ятеро. Очевидно, що відновлення металургії в попередніх обсягах малоймовірно, оскільки воєнні дії в 2022-2025 роках спричинили руйнування усього циклу металургійної промисловості – від видобутку руди і її збагачення, до виплавляння у метал. Нині ці підприємства знаходяться на тимчасово окупованій території.

Зі значними викликами зіткнулися і експортери сільськогосподарської продукції. Так, експорт зернових культур знизився у 2022 р. порівняно з 2021 р. майже на 26%; у 2023 р. – ще майже на 9% порівняно з 2022 р. Але позитивним є те, що агрофірми почали шукати альтернативні ринкові можливості – і це не тільки створення так званих «зернових коридорів», а й розвиток переробної промисловості. Результатом стало зростання у 2023-24 рр. частки експорту готових харчових продуктів (9% проти 5,6% у 2021 р.). І хоча в абсолютних значеннях ці обсяги були меншими порівняно з 2021 р. (\$3,76 млрд. проти \$3.79 млрд. ), та позитивна тенденція намітилась. Вона збереглась і в 2025 р. Якщо ж зважати на те, що 2021 рік був найбільш сприятливим для національної економіки, то можна побачити (див. рис.1), що обсяги експорту майже усіх основних видів продукції у 2024 р. наблизились до рівня 2020 року (за винятком, хімічної промисловості, металургії і руди). Відрадно, що відновився експорт продукції електромашинобудування. Ця галузь продовжує випускати конкурентоспроможну продукцію, хоча для неї шокними були також події 2014-2015 років, коли було зруйновано фактично 20% промислового потенціалу України [13]. Однак в останні роки структура продукції машинобудування суттєво змінилась, в ній значну частину зайняли товари для потреб оборонно-промислового комплексу.

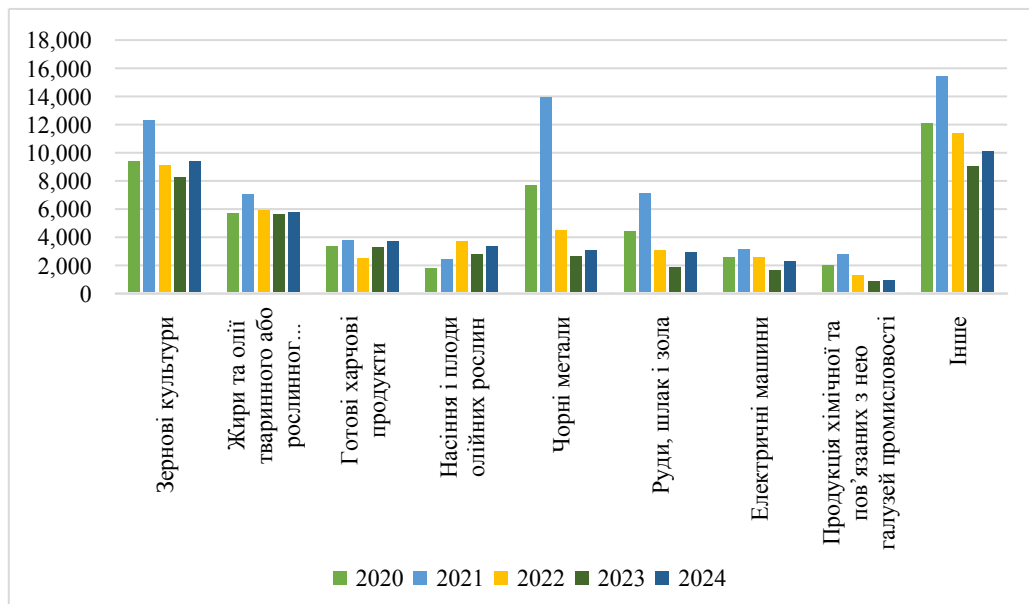


Рис. 1. Динаміка обсягів експорту основних видів продукції України впродовж 2020 - 2024 років, млн. доларів США  
Джерело: побудовано за [12]

Але до галузей, що найглибше провалились у 2022 р. відносяться й ті, що працюють на внутрішнього споживача. Так, освітні послуги втратили 65,6% обсягу реалізації – через зупинку навчального процесу, евакуацію та еміграцію викладачів, руйнування шкіл і ЗВО, втрату студентів через міграцію та онлайн-режим, який не потребував комерційних послуг. Майже такий ж спад відбувся і в секторі тимчасового розміщення й харчування (-64,4%). Причин доволі багато – зупинка туристичних потоків, закриття готелів, кафе, ресторанів. Майже повністю зупинились бізнес-туризм і внутрішній туризм. Ця сфера, так само як і освіта, виявилась однією з найуразливіших в умовах війни і найпершою втратила споживачів. Проте вже в 2023 р. почалось її відновлення (+63%). Власне, незважаючи на втрату частини території, яка опинилась під окупацією, галузь фактично відновила масштаби своєї діяльності у 2023 р. – за рахунок військового туризму, волонтерів, а частково – за рахунок внутрішньо переміщених осіб. Якщо в 2020 р. обсяги реалізації послуг в цій галузі складали 66,45 млрд. грн, то в 2023 р. – 62,2 млрд. грн, тобто зменшення не дуже значне. Але 2024 рік показав, що це не стало стійким відновленням ринку цих послуг. Зростання було тимчасовим і в 2024 р. підприємства стали знову відчувати труднощі – спад обсягів реалізації склав близько 6% [10].

2022 рік був гіршим і для реалізації послуг інформації та телекомунікацій – спад склав 44,7%. Це незвично велике падіння для «цифрового» сектору. Основні причини – масова релокація ІТ-компаній за кордон, зупинка діяльності телерадіоорганізацій, скорочення доходів від реклами. Додались і проблеми з енергопостачанням (блекаути), які знижували стабільність роботи сервісів. І хоча свої експортні можливості ІТ-галузь за КВЕД 62.0 у 2022 р. збільшила, проте загальні обсяги надання цих послуг були майже вдвічі меншими, ніж у довоєнний період – у 2021 р. ці обсяги перевищували 300 млн. грн, а в 2022 р. навіть не досягли 150 млн. грн. До того ж, майже зовсім припинили свою діяльність ІТ-ФОПи (рис.2; в 2023-2024 рр. дані про обсяги реалізації послуг галузі відсутні в офіційній статистичній звітності).



Рис. 2. Динаміка обсягу реалізації послуг в ІТ-секторі за КВЕД 62.0 (млн. грн)

Джерело: побудовано на основі [11].

Значні втрати у 2022 р. понесла і галузь будівництва (-51%). Основна причина цього – зупинка будівництва житла, руйнування об'єктів, інвестиційна пауза, висока невизначеність для інвесторів стосовно перебігу війни та її впливу на можливості відновлення привабливості ринку нерухомості. А відновлення в 2023 р. стосувалося переважно тих об'єктів, що вже були на стадії завершення та введення в експлуатацію, а також тих, що потребували відновлення внаслідок руйнувань засобами ураження. Обсяги реалізації в цьому секторі економіки зросли в 2023 р. на 36,4% , у 2024 р. – ще на 10,4%. Але загалом не досягли довоєнного рівня, склавши приблизно 75% від нього. І навіть не досягли рівня 2020 року, коли вони були на 10% більшими (444,8 проти 399,3 млрд. грн).

У 2023 році економічна активність суб'єктів господарювання почала давати кращі результати – обсяги реалізації продукції хоча й не відновились до попереднього рівня, але загалом намітилась позитивна тенденція в усіх сферах економічної діяльності. Загальне зростання економічних доходів склало 22,3 % у 2023 р. та ще 11,9% у 2024 р. За багатьма видами діяльності показники 2023 р. перевищили показники 2020 року (торгівля, транспортні послуги, промисловість, сільське господарство та ін.) Звичайно, таке зростання подано у номінальному вимірі і на абсолютні значення обсягів реалізації вплинула інфляція і зміна курсу валют. Але ці чинники не могли сформулювати увесь обсяг зростання і динаміка є позитивною [11].

Як не дивно, найшвидше відновилися організації, що відносяться до КВЕД «Мистецтво, спорт і розваги» – темпи зростання у 2023 р. перевищили попередній рік 7 раз, склавши 766% від рівня 2021 р. І основна причина такого стрибка – не відновлення після падіння майже до нуля (у 2022) концертів, роботи кінотеатрів, спортивних заходів, культурних проєктів, включно з благодійними подіями та іноземною підтримкою. Вони складають лише незначну частину зростання. Основний дохід отримано від організації грального бізнесу – майже 56,5 млрд. грн у 2023 р. проти 8,5 млрд. грн доходів за усіма іншими видами відпочинкової діяльності в попередньому, 2022 році. І якщо порівняти тільки за цією позицією з 2021 р., то приріст доходів склав ще більше (1,28 млрд. грн у 2021 році, 3,765 млрд. грн у 2022 р., 57 млрд. грн у 2023 р., 59,62 млрд. грн у 2024 р. – див. табл.1). Виникає резонне питання – звідки такі статки у населення, щоб програти таку суму і які категорії гравців оперують такими сумами програшу? Можна припустити, що легалізація грального бізнесу дала змогу визначити реальні обсяги тіньових операцій, які здійснюються поза реальним сектором економіки. Це більше, ніж витрачається на освітні послуги і в індустрії гостинності сукупно.

Гарні показники відновлення має і торгівля та ремонт автотранспортних засобів – відповідно + 29,6% у 2023 р. і 14,1% у 2024 р. Правда, суттєво змінилась структура товарів і послуг даної групи, що було особливо помітно під час блекаутів (топ-продажі очолювали засоби енергозбереження). Значно зросли в обсягах і послуги з ремонту транспортних засобів – цього потребували ЗСУ. В загальному цей вид діяльності виявився найбільш затребуваним, в ньому з'явилося багато нових учасників, а обсяги виручки перевищили показники 2021 року (які були найкращими в обраному періоді дослідження) на 10%.

Отже, як показав ретроспективний аналіз основних результатів економічної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, найстійкішими до викликів війни виявились промисловість, сільське господарство, IT-сектор. Так, розкид сукупних доходів у промисловість склав від -20% (2022 р.) до +13,4% (2023 р.) і +22,5% (2024 р.) Відновленню сприяло те, що частина підприємств перевезли виробництво, багато хто переключився на армійські замовлення (паливо, зброя, швейна продукція). Зростання забезпечили й участь у державних програмах підтримки, особливо в частині, що стосується виробництва товарів для ОПК.

Стале зростання показує сільське господарство (від -27% у 2022 р. до +14,7% у 2023 р. і +12% у 2024 р.). І хоча втрата частини чорноземів, неможливість розмінування полів, блокування портів не дали змоги відновити обсяги виручки 2021 року, та все ж часткове відновлення у 2023–2024 відбулося – завдяки зерновим коридорам, адаптації логістики, кооперації фермерів, державним грантам на розвиток фермерських господарств.

Стабільно відновлюється і галузь IT, забезпечуючи приблизно +15% щороку. Хоча й темпи зростання галузі різко просіли в 2022 (на 44,7%), але завдяки зовнішньому попиту, валютній виручці, збереженню кадрового потенціалу обсяги виручки у 2024 р. майже наблизились до обсягів у 2020 р. (все ж залишаючись на 20% меншими, ніж ті, що отримано в галузі в 2021 р.).

За результатами проведеного аналізу видно, що попри зумовлені війною надзвичайні труднощі, українські підприємці продовжують шукати можливості для збереження бізнесу та відновлення його роботи. Утім, очевидно, що повернення до довоєнного формату бізнесу в найближчій перспективі малоймовірне. За деякими оцінками, лише для сектору малого і середнього бізнесу (МСБ) необхідно щонайменше \$63,5 млрд, щоб відновити діяльність хоча б у мінімально ефективних масштабах [14].

Наразі таких ресурсів критично не вистачає. Але бізнес активно шукає нові можливості для розвитку – і такі можливості є в усіх галузях. І це не тільки ті, що потребують значного фінансування, а й можуть бути реалізовані за рахунок кооперування з іншими, отримання державної підтримки (в галузях, де така підтримка надається), використання власних ресурсів, які не обов'язково є фінансовими (наприклад, в IT). І вже зараз закладаються основи для нової конфігурації ринкової активності у повоєнний період – із фокусом на безпекових факторах, міжнародну кооперацію, регіональну релокацію виробництва та інституційну стійкість. Так, промислові виробники адаптують свої потужності під потреби армії та

гуманітарного сектору, IT-компанії продовжують працювати у віддаленому форматі і розширюють клієнтські бази за кордоном, підприємства сфери послуг запускають нові формати обслуговування, наприклад, мобільні пункти надання послуг чи цифрові платформи, аграрії оптимізують посівні площі та шукають альтернативні шляхи експорту, навіть в умовах блокади портів. Усе це – нові ринкові можливості, які стають резервним джерелом економічної живучості України.

Зіставлення втрат і ринкових можливостей для розвитку бізнесу в період війни і повоєнного відновлення в Україні узагальнено в табл.2.

Таблиця 2

**Втрати та нові ринкові можливості у секторах економіки (2022–2025)**

| Види економічної діяльності                                         | Втрати ринкових можливостей                                                       | Нові ринкові можливості                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сільське, лісове та рибне господарство                              | Окуповані та заміновані землі; порушення ланцюгів постачання; блокада портів      | Внутрішній ринок продовольства; альтернатива імпорту; адаптація логістики; зернові коридори |
| Промисловість                                                       | Знищення підприємств; втрата частини експортних ринків; дефіцит кадрів та енергії | Оборонні замовлення; релокація виробництва; державна підтримка стратегічних галузей         |
| Будівництво                                                         | Зупинка приватного будівництва; руйнування логістики; втрата інвесторів           | Відбудова житла та інфраструктури; держзамовлення на бомбосховища, соціальні об'єкти        |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів      | Падіння купівельної спроможності; зупинка ГРЦ; імпорتنі обмеження                 | Е-комерція; доставка; ритейл базових товарів; попит на ремонт автотранспорту                |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | Зруйнована інфраструктура; ризики перевезень; втрата пасажирських перевезень      | Розвиток складської логістики; кур'єрські сервіси; оборонні та гуманітарні перевезення      |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                       | Знищення ринку внутрішнього туризму; евакуація населення; закриття об'єктів       | Попит з боку волонтерів, військових, релокованих осіб; бюджетне харчування                  |
| Інформація та телекомунікації                                       | Релокація; зниження внутрішнього попиту; перебої з енергопостачанням              | Кібербезпека; govtech; онлайн-платформи; послуги для армії та гуманітарних структур         |
| Фінансова та страхова діяльність                                    | Зупинка кредитування та інвестування; зменшення страхового ринку                  | Послуги переказів; міжнародна донорська допомога; держстрахування військових ризиків        |
| Операції з нерухомим майном                                         | Зупинка купівлі-продажу; руйнування житла; міграція                               | Оренда складських, логістичних, соціальних об'єктів; планування відбудови                   |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                          | Скорочення приватного бізнесу; релокація команд; відтік кадрів                    | Експертна участь у відбудові; міжнародні проєкти; проєктне консультування                   |
| Діяльність у сфері адміністративного і допоміжного обслуговування   | Зниження попиту на сервісні функції; нестабільність замовників                    | Підтримка IT, логістики, оборонки; нові послуги аутсорсингу та підтримки                    |
| Освіта                                                              | Втрата студентів; закриття установ; зниження платоспроможності населення          | Онлайн-освіта; курси для IT, військових, медиків; донорські освітні програми                |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                     | Втрата планової медицини; руйнування інфраструктури;                              | Медичне забезпечення армії; реабілітація; міжнародна допомога; ментальне здоров'я           |
| Мистецтво, спорт, розваги, відпочинок                               | Закриття установ; відсутність глядачів; втрата ринку дозвілля                     | Благодійні проєкти; онлайн-заходи; гранти; культурна дипломатія                             |
| Надання інших видів послуг                                          | Втрата побутових сервісів; скорочення дрібного бізнесу                            | Адаптація до нових потреб (обслуговування ВПО); розвиток мобільних сервісів                 |

Джерело: авторська розробка

Аналіз ринкових можливостей, викликів і типових форм їх реалізації у розрізі окремих галузей дозволив виокремити спільні тенденції й унікальні аспекти адаптації підприємств в умовах війни та підготовки до повоєнного відновлення. Зокрема, промисловість стикається з серйозними викликами через фізичне знищення потужностей та нестачу ресурсів, але одночасно отримує нові можливості завдяки імпортозаміщенню, оборонним замовленням і модернізації. Сільське господарство має потенціал експансії на міжнародні ринки, однак обмежується через логістичні та технічні втрати, що потребує структурної підтримки та інвестицій у зрошення та агротехнології.

IT-сектор вирізняється найвищою адаптивністю – попит на цифрові рішення та аутсорсингові послуги зростає, що дозволяє бізнесу масштабуватись навіть за умов війни. Торгівля й далі залишається важливою сферою діяльності, але стикається з низькою купівельною спроможністю населення, через що потребує переорієнтації на онлайн-канали та програми e-commerce підтримки.

Будівельна галузь готується до масштабного повоєнного відновлення, тому нині важливою є її підтримка через державне замовлення та міжнародні програми. Логістика, попри втрати багатьох традиційних ланок, отримує шанс на трансформацію завдяки новим маршрутам постачання та співпраці з європейськими логістичними структурами.

Таким чином, хоча галузі відрізняються за ступенем втрат і потенціалом зростання, для всіх них критичним є доступ до фінансування, безпекових умов та формування нових партнерств у межах як внутрішнього, так і зовнішнього ринків. Та попри масові руйнування інфраструктури (За оцінками KSE Institute загальна сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок повномасштабного

вторгнення Росії, сягнула на початок 2025 р. майже \$170 млрд [15]), втрату частини промислового потенціалу та логістичні ускладнення, український бізнес демонструє високий рівень адаптивності та прагнення до збереження і розвитку господарської активності. Багато компаній не лише зберігають свою діяльність, а й переорієнтовуються на нові напрями, відшукуючи для цього необхідні ресурси. Згідно з результатами опитування Центру економічного відновлення (CER), проведеного в межах проєкту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України», потреба у фінансових ресурсах для відновлення та розвитку бізнесу є гострою і масштабною [16]. Наприклад, навіть у західному регіоні, де збереглась відносна економічна активність, лише менше 1% респондентів вказали, що їм необхідно понад \$3 млн на відновлення діяльності. У той же час у північних та східних регіонах ця частка сягає 10%, що свідчить про особливо високий рівень втрат і потреб.

Загалом, найбільша частка підприємств по всій країні оцінила додаткову потребу у фінансуванні в межах \$300 тис. – \$1 млн у найближчі три роки. Це – значне фінансове навантаження, особливо в умовах обмеженого доступу до кредитування, високих ризиків інвестування та недостатньої державної підтримки [14]. Ці дані підтверджують, що без цілеспрямованих програм фінансового відновлення та зміцнення платоспроможності МСБ стійке відновлення економіки України загалом неможливе.

За цих умов зросла кількість підприємств, які розглядають можливість перенесення виробництва за кордон – з міркувань безпеки, стабільності та збереження конкурентоспроможності. Цей тренд засвідчує трансформацію стратегій розвитку бізнесу. Причому, хоча плани виведення виробничих потужностей за межі України не є однозначно домінуючими, доволі багато підприємств визнають їх як цілком можливі. Показово, що успішність таких стратегій респонденти пов'язують із різними джерелами переваг [16]:

- 41,6% сподіваються на унікальні ділові зв'язки, сформовані до війни;
- 38,9% розраховують на впровадження технологічних інновацій;
- 20,9% думають опиратися на нові бізнес-ідеї, зокрема організаційного чи комунікаційного

характеру.

Це свідчить, що підприємства готуються до адаптації в нових інституційних і конкурентних умовах – не лише в Україні, а й за її межами. І ця адаптація опиратиметься на пошук і реалізацію тих ринкових можливостей, які даватимуть змогу відкривати нові ринкові ніші або пропонувати споживачам продукцію, яка за своїми ціннісними характеристиками суттєво переважатиме традиційні аналоги, які були присутні на ринку. Тобто, опитування показало, що майже 60% респондентів розраховують на те, що вони зможуть відновити бізнес за рахунок інновацій – технологічних або організаційно-комунікаційних. Одним із ключових чинників досягнення цілей є сильна вмотивованість – вона формує той рівень наполегливості, який допомагає долати труднощі, згуртовувати команду прихильників і досягати успіху навіть за умови високих ризиків, які завжди супроводжують тих, хто обирає інноваційний шлях розвитку бізнесу [17]. Мотивація потрібна не лише підприємцям-інноваторам, а й тим, хто буде разом із ними адаптувати бізнес під нові умови діяльності, розділяючи як ризики, так і винагороду за результативність у досягненні поставлених інноваторами цілей.

Актуальні висновки з приводу можливих варіантів адаптації вітчизняного бізнесу до нових умов також надає дослідження Mastercard SME Index 2024, яке проаналізувало стан, виклики та перспективи розвитку мікро-, малого і середнього бізнесу в Україні наприкінці 2024 р. [18]. З'ясовано, що кожен шостий підприємець відкрив свій бізнес вже після початку повномасштабної війни, причому дві третини з них (66%) не мали попереднього досвіду підприємницької діяльності. Це вказує на відчутний рівень економічної ініціативності в країні навіть у найважчі періоди. Крім того, з'ясувалось, що:

- 16% респондентів уже працюють на зовнішніх ринках;
- 40% планують здійснити міжнародну експансію найближчим часом.

Найбільш популярними країнами для експорту стали Польща (32%), Німеччина (22%), США (16%), Литва й Італія (по 13%). Водночас, основними бар'єрами до реалізації планів виходу на зовнішні ринки залишаються:

- нестача фінансування (41%);
- обмеженість ринків збуту (також 41%);
- нестача кадрів (20%).

Отже, опитування показало, що навіть за наявності мотивації до реалізації інноваційних ідей та стратегічного бачення шляхів формування конкурентних переваг в нових умовах діяльності, відновлення й масштабування бізнесу стримується через дефіцит платоспроможного попиту й доступу до капіталу. Важливим стримуючим чинником є і зростаюча нестача кваліфікованих кадрів – а саме вони можуть сформувати ту сукупність компетенцій, яка необхідна для успішної діяльності в сучасному конкурентному середовищі.

Ці та інші чинники збільшують ризики започаткування нового бізнесу чи відновлення попереднього в новому форматі. Але багато з них можуть бути пом'якшені або мінімізовані самими підприємцями. Насамперед ідеться про організаційні, кадрові, логістичні, інформаційні та репутаційні ризики, що в умовах невизначеності набувають особливої актуальності.

А. Кадрові ризики (пов'язані з відтоком працівників через еміграцію, мобілізацію або психологічне вигорання). Їх можна зменшити через розвиток внутрішньої системи мотивації, гнучкі форми зайнятості, створення умов для роботи жінок, молоді та переміщених осіб.

Б. Логістичні ризики (через руйнування шляхів і зміни в маршрутах доставки). Підприємці адаптуються шляхом диверсифікації постачальників, формування запасів, кооперування з іншими бізнесами, а також пошуком нових логістичних партнерів за межами України.

В. Ризики ділових зв'язків і репутації – у воєнних умовах особливо важливо зберігати прозорість, соціальну відповідальність і комунікацію з клієнтами/партнерами. Підприємці, які підтримують свої зобов'язання, демонструють відкритість та інноваційність, часто отримують додаткові ринкові переваги.

Г. Інформаційні ризики (пов'язані з кібератаками, дезінформацією, втратою даних). Їх можна мінімізувати через цифрову грамотність, резервне копіювання, використання надійного софту та навчання персоналу елементарній кібергігієні.

Д. Стратегічні ризики (виникають через неправильне позиціонування або втрату фокусу в позиціонуванні бізнесу). Ці виклики долаються через адаптивне планування, регулярний моніторинг ринку, тестування нових бізнес-моделей на локальному рівні.

На відміну від макроризиків (руйнування інфраструктури, загрози ракетних ударів, втрати ринку через окупацію), ці виклики частково або повністю піддаються локальному контролю – за умови проактивної, гнучкої та стратегічно орієнтованої поведінки бізнесу. Він має бути здатним сформувати адекватні ринковим викликам функціональні стратегії і забезпечити їх ефективну реалізацію, використовуючи відповідні інструменти і технології функціонального менеджменту [19]. Усі ці дії не потребують значного зовнішнього фінансування, але вимагають лідерства, системного підходу, швидкості реагування та здатності вчитися на помилках. Таким чином, проактивна позиція підприємців у подоланні ризиків є одним із найважливіших елементів національної економічної стійкості.

Отже, дослідження показали, що війна стала каталізатором не лише втрат, а й появи нових можливостей. Галузі, які могли швидко перелаштуватися або отримали держпідтримку, виграли – попри всі ризики. Внутрішній ринок став ядром для виживання і зростання – це сфера логістики, виробництво продовольчих товарів, ІТ-сектор, оборонка. Зовнішній ринок лишається обмеженим, але галузі, що зберегли зв'язки (агро, ІТ), мають перевагу.

В Україні вже спостерігається динамічне переформатування економічної структури, де все більшу роль відіграють галузі, зростання яких опирається на нові ринкові можливості, що зумовлене високою інноваційною та технологічною конкурентоспроможністю обраних бізнес-рішень. Очевидно, що пріоритет має зміститися на розвиток переробної промисловості, що дозволить забезпечити нарощування доданої вартості всередині країни [20]. Однак і підприємства інших галузей мають бути проактивними у пошуку нових ринкових можливостей – адже трансформаційні процеси в структурі національної економіки є невідворотними. Український бізнес має розвивати гнучкість, бути готовим до ризиків і долати труднощі в переформатуванні бізнес-процесів та бізнес-моделей, активно використовуючи набутий досвід діяльності в умовах невизначеності і мінливості ринкових трендів, формуючи релевантні ринковим ситуаціям конкурентні стратегії і наповнюючи їх ефективними функціональними стратегіями для підтримання й подальшого розвитку конкурентоспроможності в глобальному і турбулентному просторі економічних взаємодій.

## ВИСНОВКИ З ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

На основі структурно-динамічного аналізу економіки України за 2020–2024 роки сформовано загальну картину економічних збитків, спричинених повномасштабними бойовими діями та ідентифіковано сфери економічної діяльності, що зазнали найбільших втрат, та галузі, які змогли найшвидше відновитися. Акцентовано увагу на необхідності збереження експортного потенціалу України і відзначено погіршення динаміки експортної виручки, особливо в ключових експортно-орієнтованих галузях.

Виділено галузеву специфіку ризиків і систематизовано ключові ризик-фактори воєнного часу (організаційні, кадрові, логістичні, інформаційні та репутаційні). Розглянуто неоднозначну динаміку розвитку ІТ-сектора: висока експортна активність поєднується з інституційними ризиками, що загрожують подальшим кадровим втратам. Запропоновано напрями мінімізації ризиків, що піддаються локальному контролю. Окреслено шляхи створення нових ринкових можливостей в розрізі видів економічної діяльності та умов їх реалізації. Сформульовано вимоги до бізнесу в умовах війни – він має бути проактивним, гнучким і стратегічно орієнтованим, що має забезпечуватись оптимізацією структури функціональних стратегій суб'єктів господарювання та їх сучасним інструментальним наповненням. Розробці відповідних рекомендацій і буде присвячено наступний етап досліджень.

## Література

1. World Bank. Ukraine: Firms through the War. Kyiv School of Economics. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf>
2. Kazak, O., & Sulyma, M. (2023). Business transformation in Ukraine during the year of war. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(11), 140-150. doi: 10.32750/2023-0111.

3. Gavrysh Yu., Gavrysh A., Matiukhina V., Vasylets Yu. The first year's impact of the full-scale war on Ukrainian business. *Ekonomika rozvytku*. 2024. Vol. 23, No. 1. С. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>
4. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Tomalja T. Investment priorities of the national economy sectors development. *Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management*. 2019., № 3. p.p. 155-160.
5. Audretsch D. B., Momtaz P. P., Motuzenko L., Vismara S. The economic costs of the war in Ukraine: Lost entrepreneurship and business dynamism // arXiv preprint. 2023. arXiv:2303.02773. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.02773>
6. Melnyk T. (2023). Ukrainian business under conditions of war: Current state, challenges and the ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability*. 7(3). doi: [10.51599/is.2023.07.03.07](https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07).
7. Oblój, Krzysztof & Voronovska, Roksolyana, 2024. [How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis](#), *Business Horizons*, Elsevier, vol. 67(1), pp. 93-105. DOI: 10.1016/j.bushor.2023.09.001
8. Коваленко, О., & Сосновська, М. (2025). Особливості економічної діяльності українського бізнесу в умовах війни. *Молодий вчений*, 1 (132), 169-176. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-6>
9. 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>
10. Державний комітет статистики України. Діяльність підприємств. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2024).
11. Державний комітет статистики України. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.07.2025).
12. Державний комітет статистики України. Товарна структура зовнішньої торгівлі України URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt\\_u/tsztt.0217u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt.0217u.htm) (Дата звернення 02.07.2025).
13. Стадник В.В., Головчук О.В., Головчук Ю.О. Стан і чинники економічної динаміки підприємств машинобудування України. *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 140–148.
14. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2024 рік. 86 с. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення 10.07.2025)
15. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/> (дата звернення 12.08.2025)
16. Опитування Європейської бізнес асоціації Unlimit Ukraine. URL: [eba.com.ua](http://eba.com.ua) (опубл. 22.05.2023). (дата звернення 18.05.2025)
17. Стадник В.В. Михальчик С.О. Методологічні особливості формування ефективного мотиваційного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5. Т.1. С.224-231.
18. Українські підприємці долають виклики, виявляють гнучкість і намагаються розбудувати свою справу – дослідження. *Комерсант*. 28 жовтня 2024. <https://www.komersant.info/ukrainski-pidpriyemtsi-dolaiut-vyklyky-vyaviailaiut-hnuchkist-i-namahaiutsia-rozbudovuvaty-svoiu-spravu-doslidzhennia/> (дата звернення – 30.10.2024)
19. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за наук. ред. В.В. Стадник. Хмельницький : ХНУ, 2016. 446 с.
20. Stadnyk V, Izhevskiy P, Khrushch N, Lysenko S, Tomalja T, Sokoliuk G. (2020). Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020)*, CEUR, Vol-2713, pp 145-166.

## References

1. World Bank. Ukraine: Firms through the War. Kyiv School of Economics. 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf>
2. Kazak, O., & Sulyma, M. (2023). Business transformation in Ukraine during the year of war. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(11), 140-150. doi: [10.32750/2023-0111](https://doi.org/10.32750/2023-0111).
3. Gavrysh Yu., Gavrysh A., Matiukhina V., Vasylets Yu. The first year's impact of the full-scale war on Ukrainian business. *Ekonomika rozvytku*. 2024. Vol. 23, No. 1. С. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>
4. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Tomalja T. Investment priorities of the national economy sectors development. *Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management*. 2019. № 3. Pp. 155-160.
5. Audretsch D. B., Momtaz P. P., Motuzenko L., Vismara S. The economic costs of the war in Ukraine: Lost entrepreneurship and business dynamism. arXiv preprint. 2023. arXiv:2303.02773. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.02773>
6. Melnyk T. (2023). Ukrainian business under conditions of war: Current state, challenges and the ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability*. 7(3). doi: [10.51599/is.2023.07.03.07](https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07).
7. Oblój, Krzysztof & Voronovska, Roksolyana, 2024. [How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis](#), *Business Horizons*, Elsevier, vol. 67(1), pp. 93-105. DOI: 10.1016/j.bushor.2023.09.001

8. Kovalenko, O., & Sosnovska, M. (2025). Osoblyvosti ekonomichnoi diialnosti ukraïnskoho biznesu v umovakh viiny. *Molodyi vchenyi*, 1 (132), 169-176. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-6>
9. Murovana T. O. Vitchyzniane pidpriemnytstvo v umovakh voïennoho stanu: osnovni tendentsii ta metody pidtrymky. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073>
10. Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy. Diialnist pidpriemstv. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia 10.10.2024).
11. Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia 12.07.2025).
12. Tovarna struktura zovnishnoi torhivli Ukrainy URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt\\_u/tsztt.0217u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt.0217u.htm) (Data zvernennia 02.07.2025).
13. Stadnyk V.V., Holovchuk O.V., Holovchuk Yu.O. Stan i chynnyky ekonomichnoi dynamiky pidpriemstv mashynobuduvannia Ukrainy. *Problemy ekonomiky*. 2017. № 2. S. 140–148.
14. Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini. Kyiv: Prohrama rozvytku OON v Ukraini, 2024 rik. 86 s. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (data zvernennia 10.07.2025)
15. Priami zbytky infrastruktury Ukrainy cherez viinu zrosly do \$170 mlrd – otsinka KSE Institute stanom na lystopad 2024 roku. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/> (data zvernennia 12.08.2025)
16. Opytuvannia Yevropeiskoi biznes asotsiatsii Unlimit Ukraine. URL: [eba.com.ua](http://eba.com.ua) (opubl. 22.05.2023). (data zvernennia 18.05.2025)
17. Stadnyk V.V. Mykhalchuk S.O. Metodolohichni osoblyvosti formuvannia efektyvnoho motyvatsiinoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2018. № 5. T. 1. S. 224-231.
18. Ukrainski pidpriiemtsi dolaiut vyklyky, vyjavliaiut hnuchkist i namahaiutsia rozbudovuvaty svoiu spravu – doslidzhennia. *Komersant*. 28 zhovtnia 2024. <https://www.komersant.info/ukrainski-pidpriiemtsi-dolaiut-vyklyky-vyjavliaiut-hnuchkist-i-namahaiutsia-rozbudovuvaty-svoiu-spravu/> (data zvernennia 30.10.2024)
19. Stadnyk V.V. (ed) (2016). *Funktsionalni stratehii innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia* [Functional strategies of innovative development of industrial enterprises]. Khmelnytskyi: KhNU. (in Ukrainian)
20. Stadnyk V, Izhevskiy P, Khrushch N, Lysenko S, Tomalja T, Sokoliuk G. (2020). Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020)*, CEUR, Vol-2713, pp 145-166.