

Н. В. Дем'яненко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і права,

Полтавський державний аграрний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3516-2715>

О. В. Сень,

к. е. н., доцент кафедри підприємництва і права,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9038-1446>

В. І. Єрохін,

здобувач ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1682-1554>

В. С. Шаповал,

здобувач ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6969-2020>

І. І. Брижаха,

здобувач ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 076 Підприємництво та торгівля,

Полтавський державний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5230-4620>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.176

РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК КАТАЛІЗАТОРА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

N. Demyanenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law,

Poltava State Agrarian University

O. Sen,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Law, Poltava State Agrarian University,

V. Yerokhin,

Master's student, specialty 076 Entrepreneurship and trade, Poltava State Agrarian University

V. Shapoval,

Master's student, specialty 076 Entrepreneurship and trade, Poltava State Agrarian University

I. Bryzhakh,

Master's student, specialty 076 Entrepreneurship and trade, Poltava State Agrarian University

THE ROLE OF BUSINESS PLANNING AS A CATALYST FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

У статті проаналізовано роль бізнес-планування як каталізатора розвитку соціального підприємництва. Визначено, що соціальне підприємництво — це повноцінний бізнес, який спрямований на розв'язання соціальної проблеми та створення стабільної соціальної цінності. Займатися соціальним підприємництвом можуть як окремі команди чи групи людей, так і громадські організації. Процес реінтеграції військовослужбовців, ветеранів та їхніх родин в умовах повномасштабної війни в Україні є серйозним викликом як на державному рівні, так і на рівні громад: соціальна незахищеність зростає, а економічна стабільність залишається крихкою. У цьому кон-

тексті розвиток соціального підприємництва набуває особливого значення для підтримки реінтеграційних зусиль. Для створення та розвитку бізнесу потрібно щоб був розроблений чіткий бізнес-план. Бізнес-план — це ключовий елемент успішного запуску будь-якого підприємства. Він слугує як дорожня карта для засновників і як важливий інструмент для залучення інвесторів та отримання фінансування.

The article analyzes the role of business planning as a catalyst for the development of social entrepreneurship. It was determined that social entrepreneurship is a full-fledged business aimed at solving a social problem and creating stable social value. Individual teams or groups of people, as well as public organizations, can engage in social entrepreneurship. It was determined that regardless of the chosen business model, they are all united by common criteria of social entrepreneurship, in particular, a social mission: each social enterprise is aimed at solving a specific social problem at the local or global level, contributing to overcoming global challenges; active business activity: social enterprises use business methods to create or enhance social value, as well as to develop business oriented towards social goals, which can generate profits for the benefit of the enterprise and the social mission; reinvestment of profits: social enterprises constantly direct their profits to solve social problems. This can happen through deducting a stable percentage for charitable initiatives or investing in one's own development, for example, for employment of vulnerable population groups; social influence: such enterprises not only analyze economic indicators, but also determine specific goals for solving social problems, regularly measuring and reporting on their social impact; scalability and replicability: social enterprises expand their areas and scope of activity to increase social impact; innovation and systemic change: social enterprises implement innovative approaches and change existing systems for sustainable social impact. The process of reintegration of servicemen, veterans and their families in the conditions of a full-scale war in Ukraine is a serious challenge both at the state level and at the community level: social insecurity is growing, and economic stability remains fragile. In this context, the development of social entrepreneurship is of particular importance for supporting reintegration efforts. In order to create and develop a business, a clear business plan must be developed. A business plan is a key element in the successful launch of any enterprise. It serves as a road map for founders and an important tool for attracting investors and obtaining funding.

Ключові слова: соціальне підприємництво, класичне підприємництво, бізнес-план, відкриття власної справи, мотивація підприємницької діяльності, стартапи.

Key words: social entrepreneurship, classical entrepreneurship, business plan, starting one's own business, motivation of entrepreneurial activity, startups.

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

Воєнний стан став випробуванням для українського бізнесу, виявивши його слабкі місця та висвітливши сильні сторони. З 2022 р. підприємці вчилися стійкості, здатності протистояти змінам, демонстрували максимальну гнучкість та креативність, адаптуючи бізнес-моделі. Попри нестабільність внутрішнього ринку і те, що бізнес ще не повністю звик до умов війни, українські компанії вже готуються до наступного етапу — активного відновлення [13].

Процес реінтеграції військовослужбовців, ветеранів та їхніх родин в умовах повномасштабної війни в Україні є серйозним викликом як на державному рівні, так і на рівні громад: соціальна незахищеність зростає, а економічна стабільність залишається крихкою. У цьому

контексті розвиток соціального підприємництва набуває особливого значення для підтримки реінтеграційних зусиль [1]. Для створення та розвитку бізнесу та подання заявки на грант потрібний чітко розроблений бізнес-план, але багато підприємців не знають всіх особливостей його складання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та методологічні основи соціального підприємництва та бізнес-планування щодо стимулювання його відкриття та розвитку, сформовані в працях видатних соціальних підприємців, менеджерів, громадських діячів, зокрема Вербицької А. В., Заволоки Ю. М., Сідненко М. В., Івко А. В., Кірілової Ю., Знов'як В., Казанської А., Лункіної Т. І., Нечепуренко М., Овсянюк-Бердадіної О. Ф., Крисько Ж. Л., Осипової С. К., Петрик О. Л., Теслюк С., Демчук І., Тілікіна Н., Яцура О.,

Таблиця 1. Визначення терміну "соціальне підприємництво"

Автори	Визначення
Лункіна Т. І. [4, с. 298]	Це вид бізнесу, який ставить на перше місце не отримання прибутку, а розв'язання соціальних проблем у суспільстві, таких як подолання бідності, захист прав людини, працевлаштування та підтримка соціально вразливих груп населення. Прибуток або його частина спрямовуються на досягнення цих соціальних цілей.
Осипова С. К. [8, с. 6]	Це соціально-економічна діяльність, орієнтована на досягнення суспільно важливої мети, яку реалізують прибуткові й неприбуткові суб'єкти всіх секторів національної економіки (бізнес, державний та громадський сектори). Вона поєднує ефективні підходи, методи та інструменти (як комерційні, так і некомерційні, інноваційні та традиційні) для розв'язання соціальних проблем громади, спрямована на створення суспільного блага та підтримку сталого розвитку регіонів і країни в цілому.
Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Криско Ж. Л. [7, с. 130]	Головна відмінність соціального підприємства від благодійної організації полягає в тому, що воно застосовує бізнесову модель управління, орієнтовану на отримання прибутку і враховує закони бізнесу для забезпечення своєї діяльності. На відміну від корпоративної соціальної відповідальності, яка базується на добровільних діях бізнесу для розв'язання соціальних проблем, соціальне підприємство безпосередньо інтегрує комерційні підходи для задоволення соціальних потреб суспільства.
Українська соціальна академія [5, с. 13]	Це повноцінний бізнес, який спрямований на розв'язання соціальної проблеми та створення стабільної соціальної цінності. Займатися соціальним підприємництвом можуть як окремі команди чи групи людей, так і громадські організації.

Шулянська Є. та інших. Однак і досі залишаються недостатньо розробленими методичні підходи та практичні рекомендації щодо створення, функціонування й розвитку соціального підприємництва, зокрема в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає в дослідженні ролі бізнес-планування як каталізатора розвитку соціального підприємництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціальне підприємництво стало визнаним інноваційним підходом до вирішення глобальних проблем, таких як економічний розвиток, подолання бідності,

Таблиця 2. Стандартна структура бізнес-плану

Назва розділу	Складова
Резюме	Короткий виклад основних аспектів плану
Опис компанії	Місія, історія, організаційна структура, цілі та конкурентні переваги
Аналіз ринку	Розмір і динаміка ринку, аналіз конкурентів, ключові тенденції, цільові сегменти споживачів
План продукту/послуги	Характеристика товарів/послуг, їх переваги та життєвий цикл
Операційний план	Виробничі процеси, взаємодія з постачальниками, управління запасами
Маркетинговий план	Стратегії просування, політика ціноутворення, канали збуту
Керівництво та організація	Ключові менеджери та структура управління
Фінансовий план	Прогноз доходів і витрат, потреби в інвестиціях
Додатки	Резюме команди, договори, дослідження ринку та інші супутні документи

Джерело: узагальнено автором за даними [12; 13].

створення робочих місць і захист довкілля. Термін Social entrepreneurship з'явився в спеціалізованій літературі у 1960—1970-х роках, що збігається в часі з формуванням сучасної концепції сталого розвитку [6].

Визначення терміну "соціальне підприємництво" наведено в табл. 1.

В Україні це відносно новий напрямок діяльності, який привертає значну увагу з боку активних громадян і підприємців. В умовах сучасності соціальне підприємництво займає пріоритетне місце в соціально-економічному житті та виступає одним із провідних напрямків у різних секторах економіки розвинених країн світу [2].

Існуючі комерційні бізнеси також можуть стати соціальними, якщо інтегрують соціальну складову в свою бізнес-модель, забезпечуючи постійний соціальний вплив. Незалежно від обраної бізнес-моделі, всі вони об'єднані спільними критеріями соціального підприємництва:

соціальна місія: кожне соціальне підприємство спрямоване на розв'язання конкретної соціальної проблеми на місцевому чи глобальному рівні, роблячи внесок у подолання глобальних викликів;

активна підприємницька діяльність: соціальні підприємства використовують бізнес-методи для створення або посилення соціальної цінності, а також для розвитку бізнесу, орієнтованого на соціальні цілі, що може приносити прибуток на користь підприємства та соціальної місії;

реінвестування прибутку: соціальні підприємства постійно спрямовують свої прибутки на вирішення соціальних проблем. Це може відбуватися через відрахування стабільного відсотка на благодійні ініціативи або інвестування у власний розвиток, наприклад, для працевлаштування вразливих груп населення;

соціальний вплив: такі підприємства не лише аналізують економічні показники, але й визначають конкретні цілі для вирішення соціальних проблем, регулярно вимірюючи та звітуючи про свій соціальний вплив;

масштабованість та тиражованість: соціальні підприємства розширюють свої напрямки та масштаби діяльності для збільшення соціального впливу;

інновації та системні зміни: соціальні підприємства впроваджують інноваційні підходи та змінюють існуючі системи задля стійкого соціального ефекту.

Наприклад, звичайна перукарня, прагнучи бути соціально відповідальною, може регулярно надавати безкоштовні послуги для окремих груп населення або організовувати проєкти для громади. Проте основною метою її діяльності залишається отримання прибутку, а не вирішення соціальних проблем. Соціальна ж перукарня створюється саме для вирішення конкретної соціальної проблеми, що зазначається в її статуті. Надання перукарських послуг слугує тут інструментом для генерування доходу, який спрямо-

вустється на досягнення соціальних цілей. Ще одним прикладом соціального підприємства в цьому випадку може бути перукарня, що створюється для працевлаштування людей з інвалідністю [7, с. 130].

Для створення та розвитку бізнесу потрібно щоб був розроблений чіткий бізнес-план. Бізнес-план — це ключовий елемент успішного запуску будь-якого підприємства. Він слугує як дорожня карта для засновників і як важливий інструмент для залучення інвесторів та отримання фінансування. У 2024 р. створення якісного бізнес-плану залишається актуальним завданням для початківців, які прагнуть реалізувати свою ідею та побудувати стабільний, довгостроковий бізнес. Щоб розуміти, як скласти бізнес план, варто дізнатися детальну інформацію про різні аспекти компанії [12].

Стандартна структура бізнес-плану зазвичай включає такі розділи (табл. 2).

Існує кілька основних типів бізнес-планів, які застосовуються залежно від мети та стадії розвитку бізнесу: бізнес-план для стартапу: призначений для залучення інвестицій та запуску нового проєкту;

операційний бізнес-план: використовується для планування поточної діяльності та розвитку існуючого бізнесу;

внутрішній бізнес-план: створюється для внутрішніх потреб компанії, наприклад, для запуску нового продукту чи відкриття відділу;

стратегічний бізнес-план: орієнтований на досягнення довгострокових цілей та визначення стратегії компанії;

бізнес-план для некомерційної організації: включає опис соціальної місії та впливу на суспільство.

Перелічимо рекомендації для створення якісного бізнес-плану:

буďte реалістичними, уникати завищених прогнозів і необґрунтованих припущень;

опиратися на дані, використовувати достовірні джерела інформації та дослідження;

підкреслити унікальність; виділити те, що відрізняє цей бізнес від конкурентів;

вказати ризики та заходи захисту, показати готовність до можливих викликів;

зробити план зрозумілим, використовувати чітку мову, уникати спеціального жаргону;

залучати фахівців, звертатися за допомогою до експертів у сферах, якщо мало досвіду;

регулярно оновлювати дані, бізнес-план повинен відображати актуальний стан бізнесу та його плани.

Дотримуючись даних принципів, соціальне підприємство отримає потужний інструмент для реалізації своїх ідей у бізнесі.

За результатами онлайн-опитування Українського ветеранського фонду, більшість опитаних ветеранів (63,6%) мають бажання займатися підприємництвом, а 6,2% вже володіють власною справою. У подальшому ветерани зазначають потребу в підтримці за такими напрямками: покращення здоров'я (58%), забезпечення житлом (48,8%), працевлаштування (34,1%), освіта та нові знання (30,2%), інвестиції в бізнес (26,3%), допомога родині (23,3%) і реінтеграція (11,3%) [3].

Підтримка розвитку соціального підприємництва в Україні для військовослужбовців, ветеранів та їхніх родин як інструменту реінтеграції залежить від ефектив-

ної співпраці ключових партнерів: органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, освітніх установ та громадських організацій [9, с. 38].

Згідно з дослідженням "Повертаємось з війни" 2023 р., присвяченим проблемам реінтеграції молодих ветеранів та колишніх учасників бойових дій в Україні, проведеним у рамках програми "Третя фаза Програми EU4Youth: молодіжна зайнятість та підприємництво", українські ветерани стикаються зі значними викликами при поверненні до цивільного життя. Одним із варіантів адаптації є започаткування власного бізнесу. Однак, згідно з опитуванням, більшість ветеранів (73,2%) не планують відкривати свій бізнес, тоді як 14,4% мають таке бажання. Переважна більшість (88,9%) вважає, що головною перешкодою для започаткування власної справи є війна. Крім того, кожен п'ятий респондент назвав проблемами недостатність знань (20,6%), брак досвіду (19,9%) та невпевненість у власних силах (18%) [11, с. 64]. Отже, дуже важливо надати правильні консультаційні послуги для підприємців, що хочуть відкрити чи розвивати власний бізнес.

Для посилення бізнес-планування в соціальному підприємництві доцільно:

розробити навчальні програми з бізнес-планування для соціальних підприємців, які включатимуть фінансове планування, управління ризиками та вимірювання соціального впливу;

стимулювати співпрацю між соціальними підприємствами та бізнес-інкубаторами для доступу до експертної підтримки й менторства в розробці бізнес-планів;

надавати інвестиційні гранти для підготовки бізнес-планів з акцентом на соціальний вплив, що допоможе підприємствам залучити інвестиції та розширити масштаби діяльності;

введення практики публічної звітності для соціальних підприємств дасть можливість оцінити результати планування і відстежувати досягнутий соціальний вплив;

підтримка онлайн-платформ для обміну досвідом і шаблонів бізнес-планів серед соціальних підприємств сприятиме їхній інноваційності й масштабованості.

Ці кроки допоможуть соціальним підприємствам формувати ефективні стратегії розвитку, забезпечувати фінансову сталість і посилювати позитивний соціальний вплив.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Діяльність соціальних підприємств допомагає розв'язувати проблеми вразливих верств населення, зокрема їхнє працевлаштування та соціальну адаптацію, і має позитивний вплив на економічний розвиток країни. Соціальні підприємства здатні вирішувати завдання, з якими не можуть впоратися ані держава, ані інші сектори економіки [10, с. 123]. Бізнес-планування відіграє критичну роль у розвитку соціального підприємництва, слугуючи ключовим інструментом для структурування та реалізації соціальних ініціатив. Завдяки чітко сформульованому бізнес-плану соціальні підприємства можуть не тільки обґрунтовано залучати інвестиції, але й ефективно керувати ресурсами, орієнтуватися на досягнення конкретних соціальних цілей та підтримувати свою фінансову стійкість. Таким чином, бізнес-плану-

вання є каталізатором для зростання, системної зміни та досягнення довгострокового соціального впливу, що і є предметом подальших досліджень.

Література:

1. Вербицька А. В. Роль бізнесу як каталізатора розвитку соціального підприємництва в процесі реінтеграції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. № 49. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/49_2023ua/3.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/49_2023ua/3.pdf) (дата звернення: 15.09.2024 р.).
2. Заволока Ю. М., Сідненко М. В., Івко А. В. Проблеми та перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/64.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/64.pdf) (дата звернення: 10.09.2024 р.).
3. Кірілова Ю., Зновяк В., Казанська А. Потреби ветеранів у 2023: онлайн звіт. 2023. URL: <https://veteranfund.com.ua> (дата звернення: 11.09.2024 р.).
4. Лункіна Т. І. Соціальне підприємництво в Україні як сучасний тренд розвитку: особливості, фінансові аспекти. Інфраструктура ринку. 2020. № 39. С. 297—303.
5. Навчальний посібник з соціального підприємництва. Українська соціальна академія. 2021. 163 с. URL: [chrome— https://siplatform-live.s3.eu-central-1.amazonaws.com/files/posibnyk_usa.pdf](https://siplatform-live.s3.eu-central-1.amazonaws.com/files/posibnyk_usa.pdf) (дата звернення: 09.09.2024 р.).
6. Нечепуренко М. Концепція соціального підприємництва в контексті вирішення суспільних проблем. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-114> (дата звернення: 15.09.2024 р.).
7. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л. Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент вирішення суспільних проблем: передумови становлення та активізації. Науковий вісник Ужгородського Національного університету. 2016. № 6 (2). С. 129—132.
8. Осипова С. К. Стратегічне регулювання у сфері соціального підприємництва: регіональний аспект: автореф. дис.... канд. економ. наук: спец. 08.00.05 "Розвиток продуктивних сил та регіональна економіка". Одеська нац. академія харчових технологій. Одеса, 2021. 25 с.
9. Петрик О. Л. Механізми залучення держави до процесу розвитку соціального підприємництва як детермінанти реінтеграції військовослужбовців, ветеранів АТО/ООС та членів їх сімей. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. Вип. 3. С. 37—40.
10. Теслюк С., Демчук І. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2022. № 4. С. 116—125.
11. Тілікіна Н., Яцура О. Аналітичний звіт за результатами кабінетного дослідження у рамках операційного дослідження "Повертаємось з війни!". 2023. 243 с.
12. Шуляньська Є. Як скласти бізнес план у 2024 році. URL: <https://biznestrendy.com.ua/yak-sklasty-biznes-plan-u-2024-rotsi/> (дата звернення: 05.09.2024 р.).

13. Як український бізнес готується до відновлення після війни. Mind: веб-сайт. URL: <https://mind.ua/openmind/20255407-yak-ukrayinskij-biznes-gotuetsya-dovidnovlennya-pislya-vijni> (дата звернення: 15.09.2024 р.).

References:

1. Verbytska A. V. (2023), "The role of business as a catalyst for the development of social entrepreneurship in the process of reintegration of military personnel, veterans and their family members", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, [Online], vol. 49, pp. 7-10, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/49_2023ua/3.pdf (Accessed 15 September 2024).
2. Zavoloka, Y. M. Sidnenko, M. V. and Ivko A. V. (2019), "Problems and prospects of the development of social entrepreneurship in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/64.pdf (Accessed 10 September 2024).
3. Kirillova, Yu. Znoviak, V. and Kazanska A. (2023), "Needs of veterans in 2023", [Online], available at: <https://veteranfund.com.ua> (Accessed 11 September 2024).
4. Lunkina, T. I. (2020), "Social entrepreneurship in Ukraine as a modern development trend: peculiarities, financial aspects", *Infrastruktura rynku*, vol. 39, pp. 297—303.
5. Ukrainska sotsialna akademiia (2021), "Educational manual on social entrepreneurship", available at: https://siplatform-live.s3.eu-central-1.amazonaws.com/files/posibnyk_usa.pdf (Accessed 09 September 2024).
6. Nечepurenko M. (2023), "The concept of social entrepreneurship in the context of solving social problems", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-114> (Accessed 15 September 2024).
7. Ovsianiuk-Berdadina, O. F. and Krysko, Zh. L. (2016), "Social entrepreneurship as an innovative tool for solving social problems: prerequisites for formation and activation", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6 (2), pp. 129—132.
8. Osypova, S. K. (2021), "Strategic regulation in the sphere of social entrepreneurship: regional aspect", *Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Odesa, Ukraine*.
9. Petryk, O. L. (2023), "Mechanisms of state involvement in the process of social entrepreneurship development as determinants of reintegration of military personnel, veterans of the ATO/OOS and their family members", *Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.3.5>.
10. Teslyuk S. and Demchuk I. (2022), "Development of social entrepreneurship in Ukraine under martial law", *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 4, pp. 116—125.
11. Tilikina, N. and Yatsura, O. (2023), "Analytical report based on the results of a desk study as part of the operational study "Back from the war!".
12. Shulyanska, E. (2024), "How to make a business plan in 2024", available at: <https://biznestrendy.com.ua/yak-sklasty-biznes-plan-u-2024-rotsi/> (Accessed 05 September 2024).
13. Mind (2024), "How Ukrainian business is preparing for recovery after the war", available at: <https://mind.ua/openmind/20255407-yak-ukrayinskij-biznes-gotuetsya-dovidnovlennya-pislya-vijni> (Accessed 15 September 2024). *Стаття надійшла до редакції 07.11.2024 р.*