

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

**ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

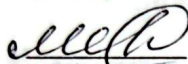
Кваліфікаційна робота здобувачки
Освітнього ступеня «бакалавр»
Спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Освітньої програми Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність:
економіка та управління підприємством
Поліщук Людмили Миколаївни
Керівник: к.е.н., доц. Сорока Л.М.
Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
управління в транспортній галузі
ДІНУОМА
Гилка Уляна Леонідівна

Ізмаїл - 2026

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління
підприємницькою та туристичною діяльністю
(назва випускової кафедри)

протокол № 15 від «10» червня 2026 р.

Завідувач кафедри


(підпис)

Меніш Д.К.
(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«23» червня 2026 р.

Оцінка 94
(за стобальною шкалою)

відмінно
(за традиційною шкалою)

Голова ЕК


(підпис)

Ковач К.В.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	5
1.1. Сутність підприємництва та його роль в економічному розвитку держави.....	5
1.2. Особливості державного регулювання бізнесу в умовах воєнного стану	18
1.3. Зарубіжний досвід підтримки підприємництва в період воєнних та кризових явищ	31
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.	49
2.1. Вплив воєнних дій на діяльність суб'єктів малого та середнього бізнесу.....	49
2.2. Фінансові, кадрові та логістичні проблеми функціонування підприємств.....	64
2.3. Аналіз державних програм підтримки підприємництва в період воєнного стану	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	83
3.1. Стратегічні механізми адаптації бізнесу до умов воєнного часу	83
3.2. Інструменти державної та міжнародної підтримки підприємництва	889
3.3. Рекомендації щодо підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств	93
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах повномасштабної військової агресії російської федерації проти України національна економіка зіткнулася з безпрецедентними викликами. Підприємницький сектор, який у мирний час виступав драйвером економічного зростання, наповнення бюджету та створення робочих місць, зазнав колосальних руйнувань, логістичних розривів та кадрових втрат. Суттєве падіння ВВП, масштабна внутрішня та зовнішня міграція, зниження купівельної спроможності населення, а також критичні пошкодження виробничої та енергетичної інфраструктури обумовлюють необхідність глибокого переосмислення теоретичних засад і практичних механізмів функціонування бізнесу в турбулентному середовищі. Особливої гостроти набуває проблема пошуку дієвих інструментів державної підтримки та адаптації підприємств до умов воєнного стану, що визначає актуальність даної кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є формування й обґрунтування напрямів відновлення та підвищення стійкості підприємництва в Україні в умовах воєнного стану на основі аналізу поточних проблем функціонування суб'єктів господарювання та узагальнення світового досвіду.

Для досягнення визначеної мети в роботі необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити економіко-правову сутність підприємництва та визначити його роль у забезпеченні стійкості національної економіки;
- охарактеризувати особливості та нормативно-правову базу державного регулювання бізнесу в період воєнного стану;
- вивчити та систематизувати зарубіжний досвід підтримки підприємницьких структур під час воєнних дій та економічних криз;
- проаналізувати масштаби та характер впливу воєнних дій на стан і поведінку суб'єктів малого та середнього підприємництва;

- виявити ключові фінансові, кадрові та логістичні проблеми, що перешкоджають ефективному функціонуванню підприємств;
- провести критичний аналіз ефективності чинних державних програм підтримки підприємництва в Україні;
- виокремити стратегічні механізми адаптації бізнес-моделей до реалій воєнного часу;
- обґрунтувати потенціал інструментів державної та міжнародної фінансово-технічної підтримки для релокації та відбудови бізнесу;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості українських підприємств у процесі післявоєнного відновлення.

Об’єктом дослідження є процес функціонування та трансформації підприємницьких структур в Україні в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження виступають теоретико-правові засади підприємницької діяльності та сукупність економічних відносин, проблем та механізмів державної підтримки, що формують систему забезпечення стійкості підприємництва в кризовий період.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний метод та метод системного аналізу (для розкриття сутності підприємництва); історико-правовий метод (під час дослідження еволюції нормативно-правового регулювання); порівняльний аналіз (при вивченні зарубіжного досвіду); статистичні методи (для оцінки впливу війни на показники ділової активності); метод експертного опитування та узагальнення (для виявлення кадрових і фінансових проблем); програмно-цільовий метод та методи прогнозування (при розробці рекомендацій щодо відновлення сфери бізнесу).

Інформаційна основа дослідження. Під час проведення дослідження були вивчені законодавчі та нормативні акти, що регулюють в Україні підприємницьку діяльність; наукові праці українських та

іноземних фахівців; матеріали науково-практичних конференцій; періодичні видання; підручники; посібники та інформація в мережі Інтернет.

Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до класифікації чинників впливу воєнного стану на ділову активність, а також у поглибленні методологічних засад формування адаптаційних стратегій підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані висновки та пропозиції можуть бути використані в діяльності профільних міністерств, місцевих органів влади та об'єднань підприємців при вдосконаленні політики підтримки бізнесу, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін економічного та управлінського спрямування.

Апробація результатів дослідження. Деякі аспекти, які висвітлено у кваліфікаційній роботі доповідалися на науково-практичних конференціях, а саме:

– на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України» (15 квітня 2026 р., ІДГУ, м. Ізмаїл) було представлено доповідь на тему: «Перспективи розвитку підприємництва в Україні в умовах євроінтеграції»;

– на X Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (14 травня 2026 р., ІДГУ, м. Ізмаїл) доповідь на тему: «Проблеми розвитку підприємництва в Україні в умовах воєнного стану».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що логічно поєднують дев'ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 111 аркушів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Сутність підприємництва та його роль в економічному розвитку держави

Феномен підприємництва належить до тих економічних категорій, що перебувають у постійному фокусі наукової рефлексії вже понад три століття, однак так і не набули остаточної, монолітної концептуалізації. У найширшому розумінні підприємництво являє собою унікальний тип господарської активності, в основі якого лежить не стільки володіння факторами виробництва, скільки здатність до їх нетривіальної, інноваційної комбінації в умовах неповноти інформації та невизначеності майбутнього. Протягом тривалого часу в класичній політичній економії постать підприємця фактично ототожнювалася з постаттю капіталіста-власника, що організовує виробничий процес виключно заради отримання прибутку на вкладений капітал. Однак поступове ускладнення економічних систем, перехід від статичних моделей рівноваги до динамічних теорій економічного зростання та, зрештою, тектонічні зрушення постіндустріальної доби радикально трансформували це бачення [7]. Сьогодні підприємництво постає вже не просто як один із факторів виробництва поряд із землею, працею та капіталом, а як мета-фактор, що приводить усю систему в рух, виступаючи одночасно і каталізатором інновацій, і механізмом подолання ентропії економічного простору, і соціальним ліфтом, що забезпечує вертикальну мобільність індивідів у стратифікованому суспільстві. Виняткова актуальність глибокого теоретичного осмислення сутності підприємництва та його ролі в економічному розвитку держави зумовлюється, з одного боку, безпрецедентними викликами сучасної доби – глобальними фінансовими кризами, пандемічними шоками, кліматичними трансформаціями та

геополітичними конфліктами, що ламають усталені моделі ведення бізнесу, – а з іншого боку, тим незаперечним емпіричним фактом, що саме країни з розвинутою підприємницькою культурою та високою щільністю інноваційно активних суб'єктів господарювання демонструють найвищі показники добробуту населення, економічної стійкості до зовнішніх шоків та якості інституційного середовища [10].

Найфундаментальніша проблема, що постає перед будь-яким дослідником феномену підприємництва, полягає в його надзвичайній поліморфності. Підприємництво не зводиться ані до юридичного статусу суб'єкта господарювання (оскільки підприємницька функція може реалізовуватися і всередині великих корпоративних структур через механізми інтрапренерства), ані до секторальної приналежності (адже підприємницький тип поведінки однаково можливий у промисловості, сільському господарстві, сфері послуг чи навіть у некомерційному секторі через соціальне підприємництво), ані до масштабу діяльності (позаяк від мікробізнесу самозайнятих осіб до транснаціональних корпорацій простежується єдина логіка інноваційного пошуку та прийняття ризику). Відтак, визначення сутності підприємництва потребує виходу за межі суто операційних критеріїв і занурення в його атрибутивні, іманентні властивості, що відрізняють цей тип поведінки від рутинної господарської діяльності.

Першою з таких сутнісних характеристик виступає інноваційність як визначальна родова ознака підприємця. На відміну від простого менеджера, який забезпечує функціонування системи в межах наперед заданих параметрів, підприємець здійснює «творче руйнування» – процес, за якого нові комбінації факторів виробництва безперервно витісняють застарілі технологічні уклади, організаційні форми та бізнес-моделі, породжуючи тим самим якісно новий економічний простір. Інновація в цьому контексті розуміється гранично широко: це не обов'язково створення принципово нового продукту чи технології, це може бути

відкриття нового ринку збуту, освоєння нового джерела сировини, запровадження нової організаційної структури чи навіть нової маркетингової стратегії, що кардинально змінює конкурентний ландшафт галузі. Саме через інноваційну діяльність підприємництво виконує свою космологічну функцію в економічному всесвіті – функцію постійного генерування різноманіття, без якого будь-яка система приречена на стагнацію та колапс [14].

Другою сутнісною характеристикою виступає прийняття невизначеності та ризику, причому важливо наголосити на принциповій відмінності між вимірюваним, імовірнісним ризиком (який можна застрахувати та прорахувати актуарними методами) і справжньою, фундаментальною невизначеністю майбутнього, в умовах якої неможливо визначити жодного об'єктивного розподілу ймовірностей. Підприємець є унікальним економічним агентом, який не просто толерантний до такої невизначеності, а свідомо обирає її як середовище своєї діяльності, приймаючи на себе тягар відповідальності за рішення, наслідки яких принципово неможливо передбачити з прийнятною точністю. Більше того, підприємець не просто пасивно сприймає невизначеність як даність, а активно конструює майбутнє через свої дії, трансформуючи суб'єктивні уявлення про можливе в об'єктивну економічну реальність. У цьому сенсі підприємницьке судження являє собою унікальний когнітивний акт, що не піддається алгоритмізації і становить серцевину підприємницької функції, яку неможливо механізувати чи делегувати штучному інтелекту.

Третя сутнісна характеристика – проактивність та здатність до мобілізації ресурсів, якими підприємець безпосередньо не володіє. Підприємництво передбачає особливий тип раціональності, за якої індивід діє не в логіці адаптації до наявних обмежень (як це передбачає стандартна неокласична модель максимізації корисності при заданих бюджетних обмеженнях), а в логіці подолання та трансформації цих обмежень. Підприємець – це той, хто бачить ресурси там, де інші бачать лише

безформне середовище, і здатен переконати власників капіталу, носіїв компетенцій та споживачів у цінності свого бачення настільки переконливо, що вони добровільно погоджуються передати йому контроль над своїми активами. Ця здатність до алокації та координації ресурсів через механізми довіри та переконання, а не через адміністративний примус, є ключовою ознакою підприємницької діяльності, яка відрізняє її від державної мобілізаційної економіки [46].

Четверта характеристика – телеологічність, тобто цілеспрямованість на створення нової цінності, а не лише на перерозподіл існуючої. Продуктивне підприємництво створює додатковий економічний пиріг, тоді як непродуктивне та деструктивне підприємництво лише перерозподіляє існуючий або навіть руйнує вартість. Саме тому вкрай важливо, щоб інституційна структура суспільства спрямовувала підприємницьку енергію в продуктивне русло, створюючи стимули для інновацій та зростання добробуту, а не для рентоорієнтованої поведінки, корупції чи пошуку привілеїв. Власне кажучи, весь історичний досвід свідчить, що не сама по собі кількість підприємців у суспільстві визначає траєкторію економічного розвитку, а співвідношення між продуктивним, непродуктивним та деструктивним підприємництвом, яке, у свою чергу, детермінується якістю інститутів та структурними характеристиками національної економіки.

Роль підприємництва в економічному розвитку держави доцільно розглядати через призму кількох взаємопов'язаних механізмів, першим із яких є забезпечення економічної динаміки та структурної трансформації національного господарства. Економічний розвиток у своїй глибинній сутності не зводиться до простого кількісного зростання ВВП чи подушного доходу – він являє собою якісний процес зміни структури економіки, під час якого відбувається перетікання ресурсів із низькопродуктивних секторів у високопродуктивні, ускладнення технологічної бази виробництва, підвищення частки галузей із високою доданою вартістю та формування нових секторів, що відповідають

викликам поточної технологічної парадигми. Саме підприємець виступає головним агентом цієї структурної трансформації, оскільки саме він приймає рішення про спрямування інвестицій у нові, ще не апробовані напрямки діяльності, скорочення присутності в занепадаючих галузях та освоєння нових ринкових ніш, які лише зароджуються [32].

Без активної підприємницької ініціативи економіка неминуче тяжіє до стану стаціонарності, в якому темпи зростання визначаються виключно екзогенними факторами (зростанням населення чи випадковими технологічними відкриттями), а внутрішніх джерел ендогенного розвитку бракує. Підприємництво ж створює той самий ендогенний механізм самопідтримуваного зростання, який виводить систему з рівноваги та запускає ланцюгові реакції інновацій, що поширюються від піонерних фірм до послідовників через процеси дифузії технологій, імітації успішних бізнес-моделей та переливу знань. Особливо яскраво ця функція підприємництва проявляється в періоди зміни технологічних укладів, коли старі галузі входять у фазу зниження віддачі, а нові лише формують свої контури: саме підприємці-першопрохідці беруть на себе ризики початкових інвестицій у невідомі технології, формують первинний попит на радикально нову продукцію та створюють інфраструктурні передумови для подальшого поширення нового технологічного укладу. Класичними історичними ілюстраціями цього процесу є роль підприємців у промисловій революції (від текстильних фабрик до залізниць), у формуванні автомобільної індустрії на початку XX століття, у розгортанні інформаційно-комунікаційної революції кінця XX століття та, зрештою, у цифровізації економіки на початку XXI століття.

Не менш важливим виміром впливу підприємництва на структурну трансформацію є його роль у диверсифікації національної економіки. Надмірна концентрація економіки на вузькому спектрі галузей (особливо сировинних) робить державу вразливою до коливань світової кон'юнктури та пасток «ресурсного прокляття». Підприємці, керуючись мотивом

прибутку, але водночас реагуючи на сигнали цін та відкриваючи нові ринкові ніші, об'єктивно сприяють галузевому розмаїттю економічної системи, зменшуючи її залежність від обмеженого кола експортних товарів та підвищуючи загальну стійкість до зовнішніх шоків. Особливо ця функція актуалізується для країн із перехідною економікою, які успадкували від попередньої адміністративно-командної системи глибокі структурні диспропорції (надмірна частка важкої промисловості та ВПК, недорозвиненість сфери послуг та споживчого сектору, монополізація виробництва) і потребують швидкої та масштабної реалокатії ресурсів. Саме масове підприємництво, що виникає на уламках планової системи, стає тим мотором, який наповнює споживчий ринок товарами, створює нові робочі місця в секторах, що стрімко зростають, та поступово витісняє неефективні державні підприємства через механізми конкуренції [29].

Технологічний прогрес визнається сучасною економічною наукою як головне джерело довгострокового економічного зростання, що пояснює переважну частку приросту сукупної продуктивності факторів виробництва. Водночас сам технологічний прогрес не є автоматичним, екзогенним процесом, що падає на економіку подібно до «манни небесної», а являє собою результат цілеспрямованої інноваційної діяльності економічних агентів, мотивованих перспективою отримання підприємницького прибутку від тимчасової монополії на нововведення. Саме підприємець виступає центральною фігурою в перетворенні абстрактного наукового знання на конкретні технології, продукти та послуги, що безпосередньо впливають на добробут споживачів та продуктивність виробництва. Без підприємницької ланки, яка бере на себе ризик комерціалізації винаходів та трансформує лабораторні прототипи в масові ринкові продукти, науково-технічний потенціал країни залишався б незатребуваним, а інвестиції в дослідження та розробки – економічно безплідними.

Взаємодія між підприємництвом та інноваціями має системний характер і реалізується через складну мережу прямих і зворотних зв'язків. З одного боку, підприємницька активність стимулює попит на нові наукові знання, створюючи економічні стимули для фундаментальних і прикладних досліджень та спрямовуючи науковий пошук у ті сфери, де очікується найбільший комерційний ефект. З іншого боку, прогрес науки і техніки постійно розширює простір можливостей для підприємницької діяльності, відкриваючи нові технологічні траєкторії, які раніше були принципово недосяжними. Ця коеволюція підприємництва та науки є ключовим механізмом формування національних інноваційних систем, ефективність яких визначає місце держави в глобальному технологічному та економічному просторі [18].

Особливої уваги заслуговує роль малих та середніх інноваційних підприємств у технологічному розвитку. На відміну від великих корпорацій, які часто тяжіють до інерції та захисту існуючих технологічних активів (так званий «парадокс інноватора» чи «дилема засновника»), малі інноваційні фірми позбавлені цього баласту минулих інвестицій і виявляють значно вищу схильність до радикальних, проривних інновацій, що змінюють саму архітектуру галузі, а не лише вдосконалюють існуючі продукти. Саме тому в сучасних розвинутих економіках саме стартапи та спін-офф компанії, створені вихідцями з університетів та дослідницьких центрів, стають головними джерелами радикальних технологічних проривів у біотехнологіях, штучному інтелекті, нових матеріалах та відновлюваній енергетиці. Держава, яка прагне зайняти гідне місце в новому технологічному укладі, об'єктивно змушена створювати умови для розквіту саме цього сегменту підприємництва – через розвиток венчурної екосистеми, через податкові стимули для R&D, через спрощення процедур трансферу технологій з університетів до бізнесу, через формування інноваційних кластерів та технопарків, де щільність комунікацій між науковцями, інженерами та

підприємцями досягає критичного рівня, що запускає ланцюгову реакцію інновацій.

Окрім суто економічних та технологічних функцій, підприємництво виконує низку надзвичайно важливих соціальних місій, без яких неможливий гармонійний розвиток держави. Однією з ключових є функція формування середнього класу як соціальної бази демократії та стабільності. Малий та середній бізнес створює той прошарок економічно самодостатніх громадян, які мають власність, незалежне джерело доходу, високу економічну суб'єктність та, як наслідок, особливу політичну позицію, що ґрунтується на цінностях індивідуальної свободи, верховенства права, недоторканності приватної власності та обмеженого втручання держави в економіку. Суспільства з потужним підприємницьким середнім класом характеризуються вищою соціальною згуртованістю, меншою поляризацією доходів, стійкістю до популістських політичних рухів та більшою готовністю до колективних дій для захисту суспільних благ. Натомість суспільства, де підприємницька активність пригнічується адміністративними бар'єрами, монополізацією ринків чи надмірним фіскальним тиском, демонструють тенденцію до формування біполярної соціальної структури – вузький прошарок надбагатих, пов'язаних із державною рентою, та широка маса економічно залежних найманих працівників, позбавлених власності та підприємницької ініціативи, що створює живильне середовище для авторитарних тенденцій та соціальних потрясінь [24].

Не менш важливою є роль підприємництва у формуванні та еволюції інституційного середовища. З одного боку, підприємницька діяльність є дуже чутливою до якості інститутів – захисту прав власності, незалежності судової системи, рівня корупції, передбачуваності регуляторної політики, стабільності податкового законодавства. Саме тому підприємці об'єктивно виступають однією з найбільш послідовних та потужних груп тиску на користь інституційної модернізації, формування правової держави та

ефективного урядування. З іншого боку, сам процес підприємницької діяльності породжує нові соціальні практики, неформальні норми та цінності (чесність виконання контрактів, довіра до партнерів, орієнтація на довгострокову репутацію, повага до інтелектуальної власності), які поступово кристалізуються в нові інститути та закріплюються в законодавстві. Таким чином, виникає позитивний зворотний зв'язок: розвиток підприємництва стимулює інституційні реформи, які, у свою чергу, створюють сприятливіші умови для подальшого підприємницького розвитку. І навпаки, відсутність такого зв'язку породжує замкнене коло стагнації, коли погане інституційне середовище блокує продуктивне підприємництво, а брак продуктивних підприємців не створює достатнього тиску для інституційних змін [29].

Окремим виміром соціальної ролі підприємництва є його внесок у розвиток людського капіталу. Підприємницька діяльність за своєю природою є потужним освітнім процесом, який формує в індивіда унікальний набір компетенцій: стратегічне мислення, здатність до оцінки ризиків та прийняття рішень в умовах невизначеності, навички лідерства та командоутворення, фінансову грамотність, маркетингову інтуїцію, комунікативні здібності. Навіть невдалий підприємницький досвід, якщо він не призвів до повного фінансового краху, збагачує людину знаннями та навичками, які підвищують її продуктивність у будь-якій подальшій діяльності – будь то нова підприємницька спроба чи робота за наймом. У масштабах національної економіки це означає, що навіть короткострокові коливання підприємницької активності мають довгостроковий позитивний ефект через накопичення в суспільстві критичної маси людей із підприємницьким мисленням, які підвищують загальну якість управлінських рішень на всіх рівнях економічної системи – від корпоративного менеджменту до державного адміністрування.

Розуміння сутності підприємництва та його ролі в економічному розвитку буде неповним без аналізу тих системних умов, у яких

підприємницька функція реалізується. Підприємництво не виникає у вакуумі, воно є продуктом складної екосистеми, що охоплює формальні та неформальні інститути, доступ до фінансування, якість людського капіталу, культурні установки щодо ризику та невдачі, наявність менторських мереж, доступ до ринків збуту, регуляторне середовище та макроекономічну стабільність. Кожна країна формує унікальну конфігурацію цих факторів, яка визначає не лише загальний рівень підприємницької активності, а й її структуру – співвідношення між вимушеним підприємництвом (коли люди відкривають власну справу через відсутність альтернатив зайнятості) та добровільним підприємництвом (коли вони реалізують виявлену ринкову можливість), між традиційним малим бізнесом з обмеженим потенціалом зростання та амбітними інноваційними стартапами, що орієнтуються на глобальні ринки [31].

Для країн, що перебувають на різних стадіях економічного розвитку, пріоритети політики щодо підприємницької екосистеми суттєво відрізняються. На початкових стадіях розвитку, коли економіка базується переважно на факторах виробництва, ключовими завданнями є забезпечення базових умов для ведення бізнесу – макроекономічної стабільності, фізичної безпеки, базової інфраструктури, доступу до елементарних фінансових послуг, захисту від свавілля чиновників. На цьому етапі переважає вимушене підприємництво, а основний внесок підприємницького сектору в розвиток полягає у вирішенні проблем зайнятості та насиченні внутрішнього ринку базовими товарами та послугами. На стадії розвитку, орієнтованій на ефективність, пріоритети зміщуються в бік підвищення продуктивності через технологічне запозичення, покращення якості освіти, розвиток фінансових ринків та зниження трансакційних витрат; підприємницька активність стає більш складною та технологічно насиченою, зростає частка підприємств, що працюють у обробній промисловості та високотехнологічних сервісах.

Нарешті, на стадії розвитку, що базується на інноваціях, ключовими стають якість дослідницької інфраструктури, захист інтелектуальної власності, розвиненість венчурної екосистеми, наявність критичної маси висококваліфікованих фахівців та глибока інтеграція в глобальні інноваційні мережі – саме на цьому етапі підприємництво розкриває свій найбільший потенціал як джерело проривних інновацій, що змінюють глобальні ринки.

Водночас варто наголосити, що перехід від однієї стадії до іншої не є автоматичним і вимагає від держави послідовної, стратегічно вивіреної політики. У цьому контексті особливої значущості набуває поняття «підприємницької держави», яка не просто усуває бар'єри для бізнесу, але й бере на себе частину фундаментальних ризиків на початкових етапах формування нових галузей – фінансує фундаментальні дослідження, створює базову інфраструктуру, формує державний попит на інноваційну продукцію, надає податкові та кредитні стимули піонерним компаніям. Йдеться саме про стратегічну, а не про директивну роль держави: вона не підмінює підприємця у прийнятті бізнес-рішень, а створює архітектуру стимулів, яка спрямовує підприємницьку енергію в пріоритетні для національного розвитку сфери, одночасно залишаючи достатній простір для експериментів, конкуренції та природного відбору найефективніших бізнес-моделей [22].

У сучасному глобалізованому світі роль підприємництва в економічному розвитку набуває додаткового виміру, пов'язаного із забезпеченням міжнародної конкурентоспроможності національної економіки. В умовах відкритих ринків та вільного руху капіталів, технологій і людських ресурсів, конкурентні позиції держави визначаються не стільки наявністю природних багатств чи географічним положенням, скільки здатністю національного бізнесу створювати унікальну цінність, яка користується попитом на світових ринках і не може бути легко відтворена конкурентами з інших країн. Підприємці, які

виходять на зовнішні ринки, виконують надзвичайно важливу функцію – вони інтегрують національну економіку в глобальні ланцюги створення вартості, забезпечуючи приплив валютної виручки, доступ до передових технологій та управлінських практик, а також постійний тиск до підвищення стандартів якості та ефективності через механізми міжнародної конкуренції. Підприємства, які успішно конкурують на світових ринках, виступають своєрідними послами національної економіки, формуючи позитивний імідж країни як надійного ділового партнера та виробника якісної продукції, що полегшує вихід на міжнародні ринки для інших гравців [10].

Особливої актуальності цей аспект набуває для країн з малою відкритою економікою, де внутрішній ринок об'єктивно обмежений для забезпечення ефекту масштабу, а отже, економічне зростання не може спиратися виключно на внутрішній попит. Для таких держав розвиток експортоорієнтованого підприємництва є безальтернативною умовою досягнення високих темпів зростання та підвищення рівня життя населення. Водночас глобалізація створює не лише можливості, а й нові загрози для національного підприємництва: відкриття ринків означає прихід потужних транснаціональних конкурентів, які володіють колосальними фінансовими, технологічними та маркетинговими ресурсами. За відсутності цілеспрямованої політики підтримки національного підприємництва існує реальний ризик, що місцевий бізнес буде витіснений з ринку, а економіка потрапить у залежність від іноземних корпорацій, які контролюватимуть ключові галузі. З огляду на це, одним із головних завдань сучасної держави є знаходження балансу між відкритістю до іноземних інвестицій та конкуренції, необхідною для підтримання динамізму економіки, та захистом і підтримкою національного підприємництва як стратегічного ресурсу економічного суверенітету.

Сутність підприємництва розкривається через синергетичну єдність чотирьох атрибутивних характеристик: інноваційності, що забезпечує безперервне оновлення економічного простору; прийняття фундаментальної невизначеності, що уможливорює рух у невідоме; проактивної здатності до мобілізації ресурсів, що дозволяє долати наявні обмеження; та цілеспрямованості на створення нової цінності, що відрізняє продуктивне підприємництво від деструктивних форм економічної активності [8].

Роль підприємництва в економічному розвитку держави є багатовимірною і не може бути редукована до якогось одного показника – чи то частки малого бізнесу у ВВП, чи то кількості зареєстрованих патентів, чи то обсягу венчурних інвестицій. Вона охоплює забезпечення структурної трансформації економіки через реалокіацію ресурсів із занепадаючих у зростаючі сектори; генерування ендегенного технологічного прогресу через комерціалізацію наукових відкриттів; формування середнього класу як соціальної бази демократичного розвитку; стимулювання інституційної модернізації через попит на якісні правила гри; накопичення людського капіталу з унікальними компетенціями; та інтеграцію національної економіки в глобальний економічний простір через експортну діяльність та участь у міжнародній конкуренції. Саме в цій поліфункціональності й полягає унікальне значення підприємництва для суспільного розвитку.

Ключовим уроком для державної політики є визнання того факту, що підприємницький потенціал суспільства не є екзогенно заданою константою, яку можна сприймати як даність. Це ендегенна змінна, що формується під впливом складної системи факторів – якості інститутів, доступності освіти та фінансування, культурних установок, регуляторного навантаження, макроекономічної стабільності та стану інфраструктури. Відтак, держава, яка декларує амбітні цілі економічного розвитку, об'єктивно змушена проводити системну, стратегічно орієнтовану

політику формування сприятливої підприємницької екосистеми, яка б спрямовувала творчу, інноваційну енергію громадян у продуктивне, а не в рентоорієнтоване русло, створювала можливості для реалізації підприємницького таланту незалежно від стартового соціального статусу індивіда та забезпечувала постійний тиск конкуренції, що змушує підприємців безперервно вдосконалювати власні продукти, процеси та бізнес-моделі. У підсумку, підприємництво постає не просто як економічне явище, а як фундаментальний цивілізаційний механізм, що забезпечує прогрес суспільства через безперервне творення нового та подолання інерції старих форм, і держави, які усвідомлюють цю роль і будують відповідну політику, незмінно опиняються серед лідерів глобального економічного розвитку.

1.2. Особливості державного регулювання бізнесу в умовах воєнного стану

Державне регулювання підприємницької діяльності в умовах воєнного стану являє собою один із найскладніших і водночас найменш досліджених феноменів сучасної економіко-правової науки, адже сама постановка питання про співвідношення публічних та приватних інтересів у період, коли саме існування держави перебуває під екзистенційною загрозою, виходить далеко за межі звичних теоретичних конструктів, сформованих у мирний час. Традиційна дихотомія між ліберальною моделлю невтручання держави в економіку та дирижистською моделлю активного державного патерналізму втрачає свою пояснювальну силу, коли суспільство стикається з безпрецедентними викликами, що загрожують самій тканині економічного життя: руйнуванням критичної інфраструктури, масовою вимушеною міграцією робочої сили, розривом усталених логістичних ланцюгів, колапсом внутрішнього попиту та

безпрецедентною невизначеністю горизонту планування. Воєнний стан не просто модифікує окремі параметри регуляторного середовища, а радикально трансформує саму філософію взаємодії держави та бізнесу, переводячи цю взаємодію з площини «регулятор – підконтрольний суб'єкт» у площину «стратегічний партнер – співвиконавець завдань національного виживання». Саме тому дослідження особливостей державного регулювання бізнесу в умовах воєнного стану потребує не лише сухої інвентаризації змінених нормативно-правових актів, а й глибокого концептуального осмислення тих тектонічних зрушень у балансі публічних та приватних інтересів, які відбуваються під впливом воєнної реальності. Особливої актуальності ця проблематика набуває в контексті українського досвіду повномасштабної війни, який не має прямих історичних аналогів за масштабом економічних втрат та швидкістю адаптації регуляторного механізму, що робить український кейс унікальним об'єктом для теоретичних узагальнень [24].

Фундаментальне питання, з якого починається будь-яка розмова про державне регулювання бізнесу в умовах воєнного стану, стосується глибинної зміни самої регуляторної парадигми. У мирний час регуляторна політика держави, незалежно від конкретної національної моделі, ґрунтується на більш-менш сталому консенсусі щодо необхідності забезпечення балансу між публічними інтересами (захист прав споживачів, екологічна безпека, фіскальна достатність, антимонопольний контроль) та свободою підприємницької діяльності як конституційно гарантованою цінністю. Держава в цій парадигмі виступає арбітром, що встановлює правила гри та слідкує за їх дотриманням, водночас утримуючись від прямого втручання в оперативну господарську діяльність суб'єктів приватного права. В умовах же воєнного стану відбувається фундаментальний зсув: держава з арбітра перетворюється на безпосереднього учасника економічних процесів, який бере на себе функції, немислимі в мирний час. Йдеться про пряме адміністративне

втручання в операційну діяльність підприємств через механізми військово-транспортного обов'язку, примусового відчуження майна для потреб оборони, встановлення квот на експорт стратегічно важливих товарів, запровадження спеціальних режимів ціноутворення на соціально значущі продукти та, у критичних випадках, тимчасової націоналізації стратегічних підприємств.

Проте – і в цьому полягає ключова особливість сучасного українського досвіду – зазначений зсув у бік посилення директивних методів регулювання відбувається не у формі повернення до радянської мобілізаційної моделі з її тотальним одержавленням економіки та придушенням приватної ініціативи. Натомість спостерігається парадоксальна на перший погляд біфуркація регуляторного простору: в тих сегментах, які безпосередньо пов'язані з обороноздатністю та критичною інфраструктурою, держава справді різко посилює контроль та прямі адміністративні важелі впливу, тоді як у решті економіки – навпаки, здійснює безпрецедентну лібералізацію, яка в мирний час вважалася б політично неможливою через спротив контролюючих органів та фіскальних відомств. Ця дерегуляція охоплює спрощення дозвільних процедур у будівництві та землекористуванні, лібералізацію трудових відносин, відмову від значної частини перевірок бізнесу, запровадження декларативного принципу для широкого спектру господарських операцій, що раніше потребували отримання ліцензій та погоджень. Таким чином, воєнний стан породжує не просто посилення державного втручання, а складну, внутрішньо суперечливу конфігурацію, в якій одночасно співіснують елементи жорсткого адміністративного контролю та радикальної економічної свободи [19].

Одним із найбільш рельєфних проявів трансформації регуляторного механізму в умовах воєнного стану виступає фіскальна політика, яка опиняється перед, здавалося б, нерозв'язною дилемою. З одного боку, фінансування оборонних потреб вимагає безпрецедентної мобілізації

бюджетних надходжень: держава потребує колосальних ресурсів для забезпечення армії озброєнням, боєприпасами, паливом, продовольством, для виплати грошового забезпечення військовослужбовцям, для фінансування програм соціального захисту постраждалих від війни, для відновлення критичної інфраструктури після ворожих обстрілів. Логіка фіскальної достатності в цій ситуації диктує необхідність максимального розширення податкової бази, підвищення ставок оподаткування, посилення контролю за сплатою податків та мінімізації податкових пільг. З іншого ж боку, бізнес унаслідок воєнних дій опиняється в найглибшій кризі ліквідності за всю історію незалежності: падіння доходів, руйнування активів, втрата ринків збуту, необхідність релокації виробничих потужностей – усе це об'єктивно вимагає максимального зниження фіскального навантаження як безальтернативної умови виживання приватного сектору.

Український досвід вирішення цієї дилеми є надзвичайно показовим і теоретично значущим. Замість того, щоби обрати одну з двох крайніх стратегій – або фіскальний максималізм, що вбиває бізнес, але забезпечує короткострокові бюджетні надходження, або тотальну податкову амністію, що рятує бізнес, але залишає бюджет без ресурсів, – держава пішла шляхом винахідливої фіскальної інженерії, яка передбачає тонке налаштування податкових інструментів залежно від сектору, масштабу бізнесу та глибини кризового ураження. Ключовими елементами цієї моделі стали: запровадження спеціального податкового режиму зі ставкою єдиного податку у 2% від обороту для малого та середнього бізнесу з правом добровільного переходу на цю систему; звільнення від сплати ПДВ та ввізного мита на імпорту широкої номенклатури товарів, необхідних для оборони та відновлення; надання податкових канікул для підприємств, розташованих на територіях активних бойових дій; спрощення адміністрування податків через відмову від значної частини звітності та документальних перевірок. При цьому важливо наголосити, що ці заходи

розглядаються не як безповоротна втрата бюджетних доходів, а як відкладений фіскальний ефект, що має матеріалізуватися в майбутньому через збереження податкової бази – тобто через те, що підприємства, які вижили завдяки податковим послабленням, у подальшому генеруватимуть надходження до бюджету, тоді як без таких послаблень вони просто припинили би існування разом зі своїми податковими зобов'язаннями. У цьому сенсі податкова лібералізація воєнного часу є не стільки актом фіскального альтруїзму, скільки прагматичним розрахунком на збереження економічного потенціалу країни як основи майбутнього бюджетного відновлення [6].

Окремої аналітичної уваги заслуговує радикальна трансформація процедурної складової державного регулювання в умовах воєнного стану. У мирний час адміністративні процедури – реєстрація, ліцензування, отримання дозволів, погоджень, проходження перевірок – становлять собою розгалужену, ієрархічно організовану систему, яка, за задумом, має забезпечувати контроль держави за безпечністю та якістю продукції, дотриманням екологічних, санітарних, містобудівних та інших норм, а також фіскальну дисципліну. Однак ціна цього контролю – значні часові та фінансові трансакційні витрати бізнесу, які в мирних умовах сприймаються як прийнятна плата за зниження ризиків, однак в умовах війни, коли швидкість прийняття рішень стає критичним фактором виживання, перетворюються на непідйомний тягар, що паралізує ділову активність. Тому логіка воєнного часу вимагає не просто точкового спрощення окремих процедур, а системного перегляду самої філософії адміністративного контролю – переходу від презумпції недовіри до суб'єкта господарювання (коли держава виходить із припущення, що без її пильного нагляду бізнес обов'язково порушуватиме правила) до презумпції добросовісності (коли дозвіл на діяльність надається за замовчуванням, а держава втручається лише у випадку виявлення конкретних порушень).

В українському законодавстві ця зміна філософії втілювалася в цілій низці безпрецедентних за своєю сміливістю рішень, які ще в лютому 2022 року здавалися політично нереалістичними через спротив численних контролюючих органів, що вбачали в дерегуляції загрозу власним інституційним інтересам. Масовий перехід на декларативний принцип, за якого суб'єкт господарювання просто повідомляє державу про початок певного виду діяльності, беручи на себе всю повноту відповідальності за дотримання відповідних норм, був запроваджений для цілого спектру галузей – від будівництва до харчової промисловості. Строки видачі дозвільних документів були скорочені до мінімально можливих, у багатьох випадках запроваджено принцип «мовчазної згоди», за яким ненадання державним органом відповіді у встановлений строк автоматично вважається схваленням. Крім того, було введено мораторій на переважну більшість планових та позапланових перевірок бізнесу, за винятком тих, що стосуються питань національної безпеки та окремих високоризикових сфер. Це безпрецедентне зменшення адміністративного тиску не лише дозволило бізнесу вивільнити ресурси для вирішення нагальних проблем виживання, але й створило унікальний природний експеримент, який емпірично довів, що значна частина регуляторного тягаря мирного часу не мала реального впливу на безпеку та добробут споживачів, виконуючи радше функцію відтворення адміністративної ренти. Усвідомлення цього факту матиме далекосяжні наслідки для післявоєнного регуляторного дизайну, оскільки повернення до довоєнних стандартів контролю після того, як бізнес і суспільство переконалися в їх надлишковості, буде вкрай складним політичним завданням [23].

Воєнний стан породив абсолютно новий, невідомий мирному часу напрям державного регулювання, пов'язаний із необхідністю фізичного переміщення виробничих потужностей із територій, що перебувають під загрозою окупації або в зоні активних бойових дій, у відносно безпечні регіони країни. Цей процес, що отримав назву релокації, за своєю суттю є

безпрецедентним викликом для державного апарату, оскільки вимагає координації величезної кількості різнорідних суб'єктів – власне підприємств, що переміщуються, транспортних компаній, що здійснюють перевезення, місцевих органів влади регіонів-реципієнтів, які мають забезпечити прийом та розміщення виробництв, державних банків, що фінансують цей процес, залізничних адміністрацій, митних та прикордонних служб. Жодна держава світу не мала готових інституційних рішень для подібної ситуації, тому український досвід формування механізмів релокації є фактично інституційним винаходом, що створювався «з коліс» у перші ж тижні повномасштабної війни.

Сутність державної політики релокації полягала в тому, щоби перетворити хаотичний, стихійний процес порятунку бізнесу, який розпочався як ініціатива окремих підприємців, що на свій страх і ризик вивозили обладнання з-під обстрілів, на системний, скоординований державою механізм збереження національного виробничого потенціалу. Для цього держава запровадила комплекс заходів, які охоплювали: централізований збір заявок від підприємств, що потребують релокації; формування бази даних вільних виробничих площ у безпечних регіонах з можливістю швидкого підключення до інженерних мереж; надання транспортної підтримки через залучення потужностей державної залізниці; спрощення процедур оренди державного та комунального майна; податкові стимули для підприємств-релокантів та місцевих громад, що їх приймають; а також фінансову підтримку у вигляді компенсації частини витрат на переміщення. Таким чином, держава вперше в новітній історії виступила не просто як реєстратор бізнес-активності, а як активний просторовий планувальник, що свідомо формує нову економічну географію країни, переміщуючи виробничі потужності із традиційно індустріального сходу на захід та в центр, тим самим закладаючи основи нової регіональної структури національної економіки, наслідки якої відчуватимуться десятиліттями після завершення війни [37].

Аналіз особливостей державного регулювання бізнесу в умовах воєнного стану був би неповним без розгляду тих інституційних інновацій, які були запроваджені для підтримки підприємницького сектору. Йдеться передусім про створення нових фінансово-кредитних інструментів та інституцій, покликаних компенсувати катастрофічне стиснення банківського кредитування внаслідок зростання ризиків до рівня, несумісного зі стандартними комерційними моделями управління ризиками. Ключовою інституційною відповіддю на цей виклик стало масштабне розширення державних кредитних гарантій та програм компенсації відсоткових ставок, які, по суті, являють собою механізм державного прийняття на себе частини воєнних ризиків, що їх приватний фінансовий сектор за об'єктивними економічними причинами не може нести самостійно. Цей механізм є надзвичайно показовим з точки зору трансформації ролі держави: вона перестає бути лише зовнішнім арбітром та перебирає на себе функцію стратегічного страховика національного бізнесу, без якого приватна фінансова система просто припинила би кредитування реального сектору.

Не менш важливою інституційною інновацією стало створення грантових інструментів підтримки підприємництва, таких як програма «єРобота», що передбачає надання безповоротної фінансової допомоги на започаткування або розвиток бізнесу за кількома пріоритетними напрямками – від створення мікропідприємств у сфері послуг до закладання садів, теплиць та переробних виробництв. Принципова новизна цього інструменту в українському контексті полягає в тому, що держава переходить від традиційної для воєнного часу логіки компенсації втрат (відшкодування збитків, завданих війною) до логіки стимулювання розвитку (інвестування в нові проекти, які створюють додаткову вартість та робочі місця). Це свідчить про те, що навіть в умовах безпрецедентного тиску на державні фінанси, викликаного війною, стратегічне мислення в регулюванні бізнесу не лише не зникає, а й набуває нової якості: держава

усвідомлює, що без активного інвестування в підприємницьку активність сьогодні не буде економічної бази для відновлення завтра. У такий спосіб формується нова модель державного регулювання – модель «підприємницької держави воєнного часу», яка поєднує мобілізаційні інструменти з потужними ринковими стимулами та стратегічним баченням майбутнього економічного ландшафту [40].

Окремим напрямком аналізу є дослідження правових колізій та регуляторних дилем, що виникають унаслідок одномоментного, радикального оновлення законодавства в умовах воєнного стану. Швидкість, з якою приймалися нормативно-правові акти в перші тижні та місяці повномасштабного вторгнення, об'єктивно не залишала часу на ретельне узгодження нових норм із чинним законодавством, що породило численні випадки суперечностей між різними правовими актами, неоднозначного тлумачення окремих положень та, як наслідок, високий рівень правової невизначеності для суб'єктів господарювання. Ця невизначеність сама по собі є чинником, що стримує ділову активність, адже підприємець, який не може спрогнозувати правові наслідки своїх дій, схильний утримуватися від інвестиційних рішень навіть за наявності економічних стимулів для таких рішень.

Однією з найскладніших дилем, що постала в цьому контексті, є проблема співвідношення між швидкістю прийняття регуляторних рішень та їхньою якістю. Воєнна реальність вимагає миттєвої реакції на виклики, що постійно змінюються, – затримка з прийняттям рішення на кілька тижнів може коштувати втрати цілої галузі чи регіональної економіки. Водночас надто поспішні, недостатньо продумані регуляторні рішення здатні створити більше проблем, ніж вирішити, – через побічні ефекти, непередбачувані наслідки для суміжних сфер регулювання та ускладнення загальної правової картини. Український досвід демонструє, що оптимальним способом вирішення цієї дилеми стало поєднання швидких тактичних рішень (які приймаються в максимально стислі строки для

усунення критичних перешкод) із наступним системним доопрацюванням регуляторного поля (коли після стабілізації ситуації прийняті раніше норми проходять ревізію, уточнення та гармонізацію з іншими актами). Важливу роль у цьому процесі відіграє постійний зворотний зв'язок від бізнес-спільноти, який через механізми бізнес-асоціацій, громадських рад при органах влади та прямих комунікаційних каналів сигналізує про виявлені проблеми правозастосування, дозволяючи державі оперативно їх коригувати [42].

Ще одна принципова регуляторна дилема воєнного часу пов'язана з вибором між уніфікованим та диференційованим підходом до різних категорій бізнесу. Воєнний стан створює спокусу для запровадження єдиних, максимально спрощених правил для всіх суб'єктів господарювання – начебто це прискорить прийняття рішень та зменшить адміністративне навантаження. Однак реальність, у якій різні галузі економіки зазнали кардинально різного впливу війни (від повної зупинки до відносно стабільного функціонування, а подекуди й парадоксального зростання в окремих сегментах), різні регіони перебувають у несхожих безпекових умовах (від відносно стабільного тилу до зони активних бойових дій), а різні масштаби бізнесу мають неоднаковий запас міцності та адаптивність, об'єктивно вимагає диференційованого регуляторного підходу, який налаштовує інструменти підтримки під специфіку конкретних груп підприємств. Віднайдення балансу між простотою адміністрування (яка тяжіє до уніфікації) та точністю потрапляння в цільову аудиторію (яка потребує диференціації) становить собою постійний виклик для регулятора, що не має раз і назавжди даної відповіді, а вимагає безперервного моніторингу ситуації та гнучкості в налаштуванні інструментів.

Унікальною особливістю українського досвіду, яка суттєво відрізняє його від більшості історичних прецедентів функціонування економіки у воєнний час, є безпрецедентний рівень міжнародної фінансової та

технічної підтримки, яка стала невід'ємним елементом загальної конструкції державного регулювання бізнесу. Вперше в історії країна, що веде оборонну війну, отримує системну бюджетну підтримку від міжнародних партнерів у таких обсягах, які дозволяють не лише фінансувати безпосередні оборонні видатки, а й реалізовувати масштабні програми підтримки приватного сектору. Це кардинально змінює архітектуру державного регулювання, оскільки з'являється додаткове джерело фінансування, яке не пов'язане з внутрішнім податковим тиском на бізнес, а отже, дозволяє проводити контрциклічну фіскальну політику, неможливу в класичних умовах воєнного часу, коли держава зазвичай змушена різко підвищувати податки для фінансування військових потреб [21].

Втім, ця залежність від зовнішнього фінансування створює і нові регуляторні виклики, пов'язані з необхідністю гармонізації національного законодавства з вимогами міжнародних донорів. Йдеться не лише про технічні вимоги до звітності, прозорості та цільового використання коштів, а й про більш ширші інституційні реформи, які міжнародні партнери розглядають як передумову для надання допомоги. Зокрема, йдеться про вимоги щодо посилення антикорупційної інфраструктури, забезпечення незалежності судової влади, впровадження стандартів корпоративного управління в державних компаніях відповідно до принципів ОЕСР, реформування митних та податкових органів. Таким чином, зовнішня фінансова підтримка виступає не лише як джерело ресурсів для підтримки бізнесу, а й як потужний драйвер інституційних трансформацій, які в мирний час розтягувалися б на десятиліття через внутрішній політичний спротив. Воєнний стан у цьому контексті виконує парадоксальну функцію каталізатора реформ, які давно назріли, але відкладалися через відсутність достатньої політичної волі. У такий спосіб формується складна, багаторівнева система регулювання, в якій національний регулятор діє не автономно, а в тісній координації з міжнародними інституціями, що

надають не лише фінансові ресурси, а й експертний супровід та інституційні моделі, апробовані в інших країнах.

Фундаментальних змін в умовах воєнного стану зазнало й регулювання ринку праці – сфери, яка в мирний час була однією з найбільш зарегульованих та ригідних у всьому спектрі економічних відносин. Класичне трудове законодавство, сформоване значною мірою під впливом радянської моделі, виходило з презумпції необхідності максимального захисту працівника як слабшої сторони трудового договору через детальну регламентацію робочого часу, часу відпочинку, процедур звільнення, оплати понаднормових, сумісництва тощо. В умовах же воєнного стану, коли підприємства зіштовхнулися з необхідністю миттєвої адаптації до нових реалій – перебудови виробничих процесів, переведення частини персоналу на дистанційну роботу, призупинення окремих напрямків діяльності за одночасного нарощування інших, – ця ригідність перетворилася на серйозну перешкоду для виживання бізнесу.

Законодавець відреагував на цей виклик шляхом радикальної лібералізації трудових відносин, яка за своєю глибиною перевершила всі попередні спроби реформування трудового законодавства. Ключовими новаціями стали: спрощення процедури звільнення працівників, зокрема в місцевостях, де ведуться бойові дії; надання роботодавцю права в односторонньому порядку збільшувати тривалість робочого часу до 60 годин на тиждень для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури; суттєве спрощення процедури запровадження дистанційної роботи; зменшення бюрократичного навантаження в частині кадрового документообігу; врегулювання питання призупинення дії трудового договору у випадках, коли роботодавець не може забезпечити працівника роботою, а працівник не може її виконувати внаслідок воєнних дій. При цьому важливо підкреслити, що ця лібералізація не була тотальною та безконтрольною: у відповідь на цілком обґрунтовані побоювання щодо можливих зловживань із боку роботодавців

законодавець зберіг базові гарантії для найбільш вразливих категорій працівників – вагітних жінок, осіб із сімейними обов'язками, працівників із інвалідністю. Таким чином, і в цій сфері воєнний стан не просто скасував попереднє регулювання, а спричинив складний процес пошуку нового балансу між гнучкістю, необхідною для виживання бізнесу, та захистом фундаментальних трудових прав [14].

Підбиваючи підсумки проведеного аналізу, слід наголосити, що система державного регулювання підприємницької діяльності в умовах воєнного стану постає не як лінійне продовження довоєнної регуляторної політики з посиленнями адміністративними важелями, а як якісно новий феномен, що не має прямих історичних аналогів. Її унікальність визначається не лише глибиною та швидкістю трансформацій, а й тим, що в межах єдиного регуляторного простору парадоксальним чином співіснують різноспрямовані вектори: посилення прямого державного втручання в стратегічних секторах, пов'язаних з обороною, та безпрецедентна лібералізація в решті економіки; фіскальна мобілізація для потреб оборони та податкове стимулювання бізнесу; жорсткі обмеження воєнного часу та відкриття нових можливостей для підприємницької ініціативи. Ця суперечлива єдність протилежностей не є свідченням хаотичності чи непродуманості регуляторної політики, а відображає глибинну логіку воєнного часу, яка вимагає одночасного вирішення двох, здавалося б, несумісних завдань: концентрації ресурсів для відсічі агресору та збереження економічної основи для майбутнього відновлення.

Український досвід переконливо демонструє, що навіть в умовах екзистенційної загрози, коли держава об'єктивно змушена розширювати сферу свого втручання в економіку, це втручання не обов'язково набуває форм, що придушують приватну ініціативу. Навпаки – усвідомлення того факту, що без живого, адаптивного та мотивованого приватного сектору жодна мобілізаційна модель не здатна забезпечити стійкість економіки протягом тривалої війни, спонукає державу до пошуку таких регуляторних

рішень, які не витісняють підприємця, а створюють для нього можливості діяти навіть у найнесприятливіших умовах. Саме в цій здатності поєднувати, на перший погляд, непоєднуване – мобілізацію та лібералізацію, контроль та свободу, вимогливість та підтримку – і полягає головний урок українського регуляторного досвіду воєнного часу, який має бути глибоко осмислений як вітчизняною, так і світовою економіко-правовою наукою. Те, що було напрацьовано в екстремальних умовах війни, – нові моделі фіскальної політики, дерегуляційні рішення, механізми релокації, грантові інструменти підтримки, гнучке трудове регулювання – не повинно бути втраченим після повернення до миру, а має стати основою для формування якісно нової, більш ефективної та адаптивної системи державного регулювання економіки в повоєнний період.

1.3. Зарубіжний досвід підтримки підприємництва в період воєнних та кризових явищ

Звернення до зарубіжного досвіду підтримки підприємництва в умовах воєнних конфліктів та глибоких економічних криз є не просто академічною справою з порівняльного аналізу, а нагальною практичною необхідністю для формування ефективної національної політики, здатної забезпечити виживання та подальший розвиток приватного сектору в екстремальних умовах. Світова історія накопичила багатий, хоча й неоднорідний, масив прецедентів, кожен з яких пропонує унікальну конфігурацію інструментів, інститутів та стратегічних підходів, сформованих під впливом конкретних історичних обставин, рівня економічного розвитку країни до початку кризи, характеру загроз та глибини руйнувань. Вивчення цих прецедентів дозволяє не лише виокремити універсальні закономірності успішної антикризової політики, але й запобігти повторенню чужих помилок, які в умовах обмежених

ресурсів та критичного дефіциту часу можуть мати катастрофічні наслідки для національної економіки. Важливо при цьому усвідомлювати принципову неможливість механічного копіювання навіть найуспішніших зарубіжних моделей, оскільки кожна національна економіка має унікальний інституційний ландшафт, культурний код підприємницької поведінки, галузеву структуру та соціальний контракт між державою і суспільством, що визначають межі застосовності тих чи інших інструментів (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Зарубіжний досвід підтримки підприємництва в період воєнних та
кризових явищ

Країна / регіон	Ключові інструменти підтримки підприємництва	Механізми реалізації	Особливості моделі	Уроки для України
1	2	3	5	4
Ізраїль	Венчурні програми («Йозма»), гранти на R&D, інкубатори, акселератори	Державно-приватне співінвестування, якірна участь держави	Симбіоз оборонного сектору, науки та стартапів; висока гнучкість	Розвиток інновацій через державне співінвестування та підтримку стартапів навіть під час війни
Південна Корея	Експортні субсидії, пільгові кредити, захист внутрішнього ринку	Жорстке державне планування, підтримка «чеболів»	Орієнтація на експорт і великі корпорації	Фокус підтримки на конкурентоспроможних галузях і експорті
Японія	Підтримка МСП, інкубатори, система консалтингу, кайдзен	Державні агенції (SME Agency), субпідрядні мережі	Сильна роль малого бізнесу та виробничих ланцюгів	Розвиток МСП і виробничих кластерів, масовий консалтинг
Хорватія	Мікрокредити, гранти, податкові пільги, компенсації	Міжнародна донорська допомога (ЄС, Світовий банк, USAID)	Сильна залежність від міжнародної підтримки	Ефективне використання донорських коштів і підтримка постраждалих регіонів

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3	4	5
Країни Балтії	Дерегуляція, цифровізація, e-Residency, фінтех-стимули	Цифрові державні сервіси, регуляторні «пісочниці»	Висока цифрова трансформація бізнес-середовища	Цифрова держава як інструмент стійкості бізнесу
Німеччина	Антимонопольна політика, KfW, План Маршалла	Ордо-ліберальна модель, сильні інституції	Конкурентне середовище замість прямої допомоги	Стабільні правила гри та розвиток інституцій
Загальна модель (узагальнення)	Фінансова підтримка, інновації, податкові стимули	Державно-приватне партнерство, інституційна концентрація	Посвідчення тактики та стратегії	Єдина координація політики підтримки підприємництва

Джерело: узагальнено автором [19]

Українська ситуація до того ж є безпрецедентною за масштабом руйнувань, одномоментністю шоку та тривалістю активної фази бойових дій, що змушує ставитися до будь-яких історичних аналогій з максимальною обережністю, вилучаючи з них не готові рецепти, а радше принципи та підходи, які можуть бути творчо адаптовані до вітчизняних реалій [19].

Ізраїльський досвід функціонування економіки в умовах перманентної воєнної загрози є, мабуть, найбільш релевантним та водночас найбільш складним для аналізу, оскільки ізраїльська модель формувалася не як реакція на одномоментний шок, а як еволюційна відповідь на багатодесятилітнє перебування держави у ворожому оточенні, що вимагало створення економіки, здатної одночасно підтримувати високий рівень обороноздатності та забезпечувати стабільне зростання добробуту громадян. Сутність ізраїльського підходу до підтримки підприємництва в кризових умовах полягає у формуванні надзвичайно тісного, по суті симбіотичного, зв'язку між оборонним сектором, науково-дослідницькою сферою та приватним високотехнологічним бізнесом, який

перетворює вимушені величезні інвестиції в безпеку на джерело цивільних інновацій та конкурентних переваг на глобальних ринках.

Ключовим елементом цієї моделі, що заслуговує на особливо пильну увагу, стала державна програма підтримки венчурного інвестування «Йозма», запущена на початку 1990-х років у відповідь на глибоку економічну кризу, спричинену хвилею масової імміграції з колишнього СРСР, та структурні проблеми, пов'язані з надмірною залежністю від оборонних замовлень. Держава не просто декларувала підтримку інновацій, а взяла на себе роль якірного інвестора у венчурні фонди, надаючи до 40% їх капіталу, але при цьому залишаючи контрольні рішення за приватними партнерами, що дозволило уникнути пастки неефективного державного управління інвестиціями. Принципово важливим елементом було передбачене програмою право приватних партнерів на викуп державної частки за фіксованою ціною у разі успіху фонду, що створювало потужний стимул для ефективного управління з боку приватних менеджерів та водночас гарантувало державі повернення вкладених коштів із прибутком. За кілька років функціонування «Йозми» венчурна індустрія Ізраїлю перейшла від зародкового стану до одного зі світових лідерів за обсягом інвестицій на душу населення, а країна отримала неофіційний титул «start-up nation», який цілком заслужено відображає її місце в глобальній інноваційній екосистемі [16].

Не менш повчальним є досвід функціонування Управління інновацій Ізраїлю – державної агенції, яка реалізує програми підтримки досліджень та розробок на всіх стадіях життєвого циклу технології: від фундаментальних досліджень в університетах через прикладні розробки в стартапах до впровадження інновацій у великих промислових корпораціях. Відмінною рисою цієї агенції є її гранична гнучкість та швидкість прийняття рішень, нехарактерна для державних бюрократичних структур: заявка на фінансування розглядається протягом кількох тижнів, а не місяців, причому фінансування надається на умовах, що мінімізують

адміністративне навантаження на отримувача. В умовах військових ескалацій агенція не згортає, а навпаки, інтенсифікує свою діяльність, розглядаючи підтримку технологічного бізнесу як критичний елемент стратегічної стійкості країни. Цей ізраїльський досвід є особливо повчальним для України, оскільки демонструє, що навіть в умовах колосального оборонного навантаження на бюджет можливо і необхідно знаходити ресурси для підтримки інноваційного підприємництва, яке в перспективі не лише окупить ці інвестиції, а й створить технологічні рішення, що посилюють обороноздатність.

Додатковим важливим елементом ізраїльської моделі є розгалужена система інкубаторів та акселераторів, що працюють за підтримки держави, але під управлінням приватних операторів, які спеціалізуються на роботі з проектами на ранніх, найбільш ризикованих стадіях розвитку. Держава надає грантове фінансування, що покриває до 85% витрат стартапу на перших етапах, причому в разі комерційної невдачі проекту ці кошти не підлягають поверненню, що радикально знижує страх підприємців перед невдачею і стимулює готовність брати на себе високі ризики. В умовах воєнної ескалації ця система продемонструвала високу стійкість: фізична інфраструктура інкубаторів може бути тимчасово порушена ракетними обстрілами, однак самі механізми підтримки (грантове фінансування, менторство, доступ до мереж контактів) залишаються функціональними, дозволяючи підприємцям продовжувати роботу навіть у найскладніших безпекових умовах [22].

Південна Корея після завершення Корейської війни на початку 1950-х років перебувала в стані, який за рівнем руйнувань та економічного колапсу цілком можна порівнювати з нинішньою ситуацією в Україні. ВВП на душу населення становив менше 100 доларів США в рік, промислова база була майже повністю знищена, інфраструктура лежала в руїнах, а країна не мала ані природних ресурсів для експорту, ані кваліфікованих кадрів для швидкої індустріалізації. Однак уже через

кілька десятиліть Республіка Корея стала одним із «азійських тигрів», а її корпорації увійшли до числа світових технологічних лідерів у галузях електроніки, автомобілебудування, суднобудування та напівпровідників. Цей феноменальний стрибок, безпрецедентний у світовій економічній історії, є прямим результатом цілеспрямованої, стратегічно вивіреної політики державної підтримки національного підприємництва, яка поєднувала елементи жорсткого дирижизму з ринковими механізмами.

Відправною точкою корейської моделі стала експортоорієнтована індустріалізація, в рамках якої держава визначила пріоритетні галузі для розвитку, спираючись на аналіз глобального попиту та врахування національних конкурентних переваг, які на той час обмежувалися наявністю дисциплінованої, відносно освіченої та недорогої робочої сили. Для стимулювання підприємців до виходу на зовнішні ринки держава запровадила безпрецедентну систему преференцій: субсидовані кредити під від'ємну реальну відсоткову ставку (яка була нижчою за рівень інфляції), податкові канікули для експортерів, державні гарантії за зовнішніми позиками, пільговий доступ до імпоротної сировини та обладнання, а також адміністративний захист внутрішнього ринку до моменту досягнення національними виробниками достатньої конкурентоспроможності для самостійної боротьби з іноземними конкурентами.

Принципово важливим елементом корейської моделі був механізм зворотного зв'язку: преференції надавалися не безоплатно і не назавжди, а в обмін на досягнення чітко визначених цільових показників – передусім обсягів експорту та рівня локалізації виробництва. Підприємства, які не виконували ці показники, позбавлялися державної підтримки, а їхні власники та менеджери несли репутаційні та фінансові втрати. Таким чином, держава виступала не в ролі благодійника, який роздає ресурси всім охочим, а в ролі стратегічного інвестора, який вкладає обмежені ресурси в найбільш перспективних гравців і жорстко контролює віддачу

від цих вкладень. Це дозволило уникнути пастки утриманства та хронічно збиткових «державних чемпіонів», яка стала характерною для багатьох інших країн, що намагалися реалізувати політику імпортозаміщення (зокрема, країн Латинської Америки) [29].

Окремої уваги заслуговує корейський підхід до формування національних чемпіонів – великих багатогалузевих конгломератів (чеболів), які стали локомотивами експортного зростання. Держава свідомо сприяла концентрації ресурсів у руках обмеженого кола підприємців, які довели свою здатність до ефективного управління, створюючи для них максимально сприятливі умови для зростання, але водночас і жорстко контролюючи їх через механізми фінансового моніторингу, ліцензування зовнішніх запозичень та антикорупційні розслідування. Цей елемент корейської моделі є суперечливим і навряд чи може бути повністю відтворений в українських умовах з огляду на відмінності в інституційному середовищі та сучасні вимоги до конкурентної політики в рамках європейської інтеграції. Однак сама ідея про те, що в умовах вкрай обмежених ресурсів держава має фокусувати підтримку на тих гравцях, які демонструють найбільший потенціал зростання, а не розпорошувати її тонким шаром серед усіх охочих, залишається надзвичайно актуальною для формування політики підтримки підприємництва в Україні.

Японський досвід відновлення економіки після катастрофічної поразки в Другій світовій війні пропонує принципово інший, ніж корейський, фокус політики підтримки підприємництва – фокус на малому та середньому бізнесі, який розглядався не як тимчасовий супутник великих корпорацій, а як фундаментальна основа економічної демократії, соціальної стабільності та інноваційної динаміки. Після капітуляції Японія зіткнулася з колосальною проблемою демілітаризації економіки, що означало миттєве вивільнення величезних мас робочої сили із закритих військових виробництв, руйнування традиційних ланцюгів постачання та

необхідність кардинальної зміни самої моделі взаємодії держави з бізнесом – від мілітаристського дирижизму до демократичного регулювання.

Ключовою інституційною відповіддю на ці виклики стало створення потужної, розгалуженої системи державних агенцій з підтримки малого та середнього бізнесу, центральною з яких є Агентство малих та середніх підприємств (SME Agency), що діє до сьогодні. Ця агенція виступає «єдиним вікном» для підприємців, надаючи комплексний пакет послуг: від навчання та консультування на стартовому етапі до фінансової підтримки через мережу спеціалізованих державних фінансових корпорацій, від допомоги у виході на зовнішні ринки через систему центрів підтримки експорту до підтримки впровадження нових технологій через мережу префектуральних технологічних центрів. Така концентрація різноманітних функцій в єдиній системі дозволяла малим підприємцям не витрачати обмежені ресурси на вивчення лабіринту різновідомчих програм, а сфокусуватися на розвитку власного бізнесу, отримуючи необхідну підтримку в зрозумілому та передбачуваному форматі [34].

Особливо повчальним для України є японський досвід формування мережі субпідрядних відносин між великими корпоративними структурами та численними малими підприємствами, які, будучи інтегрованими в ланцюги постачання гігантів, отримують доступ до технологій, стандартів якості та фінансування, що були б недосяжними для них в ізольованому стані. Держава активно підтримувала цей процес через нормативне регулювання, яке забороняло великим корпораціям зловживати своїм становищем у відносинах із постачальниками, та через фінансові інструменти, які полегшували доступ малих підприємств до оборотного капіталу під заставу контрактів із великими замовниками. У результаті сформувалася надзвичайно стійка та гнучка виробнича система, в якій малий бізнес виконував функцію амортизатора, приймаючи на себе основний удар кон'юнктурних коливань, тоді як великі корпорації, спираючись на цю мережу субпідрядників, могли оперативно нарощувати

чи скорочувати виробництво без необхідності тримати надлишкові потужності на власному балансі. В українських реаліях ця модель могла би бути адаптована для відновлення промисловості навколо нових індустріальних парків та експортоорієнтованих виробництв, де великі якірні інвестори створювали б попит на продукцію та послуги сотень малих підприємств, що поступово формували б навколо них повноцінні виробничі кластери.

Не менш важливим японським уроком є культура постійного вдосконалення (кайдзен), яка була підтримана державою через масштабну систему навчання, стандартизації та поширення кращих практик серед малих підприємств. У перші повоєнні десятиліття японський уряд фінансував діяльність тисяч консультантів, які безоплатно для підприємців допомагали впроваджувати методи підвищення продуктивності, контролю якості та оптимізації виробничих процесів. Це дозволило малому бізнесу, який не мав ресурсів для самостійного вивчення та адаптації передових управлінських технологій, швидко підтягнутися до рівня, сумісного з вимогами експортних ринків, куди японська продукція почала активно просуватися. Для України подібна система масового консалтингу могла би стати надзвичайно ефективною в контексті післявоєнної відбудови, коли тисячі підприємств потребуватимуть перезапуску своєї діяльності на нових локаціях та в нових ринкових умовах, однак не матимуть ані коштів, ані часу на самостійне опанування необхідних для цього компетенцій [31].

Хорватський досвід підтримки підприємництва в період війни за незалежність (1991–1995) та подальшої реінтеграції окупованих територій є надзвичайно цінним для України з огляду на структурну подібність викликів: необхідність підтримки економіки в умовах активних бойових дій на значній частині території країни, проблема масового переміщення населення, колапс традиційних ланцюгів постачання та збуту, а також потреба у повоєнній відбудові зруйнованих регіонів. Хорватія не була індустріально розвинутою країною до війни, однак вона мала потужний

туристичний потенціал та розвинуте сільське господарство на узбережжі Адріатики, що зазнали катастрофічних втрат унаслідок війни.

Ключовою відмінністю хорватської моделі підтримки підприємництва від ізраїльської чи корейської був її суттєво більший акцент на залученні міжнародної донорської допомоги та спеціалізованих програм міжнародних організацій. Хорватія не мала достатнього внутрішнього фінансового ресурсу для масштабної підтримки бізнесу, тому змушена була вибудовувати систему, яка б ефективно акумулювала кошти міжнародних донорів та спрямовувала їх на підтримку підприємництва через зрозумілі, прозорі та підзвітні механізми. Зокрема, за підтримки Світового банку, Європейського Союзу та USAID були реалізовані масштабні програми мікрокредитування для малого бізнесу, грантової підтримки стартапів, пільгового кредитування сільськогосподарських виробників та компенсації відсоткових ставок за кредитами для підприємців, що поверталися на звільнені території. Особливістю реалізації цих програм був акцент на децентралізації: кошти розподілялися не через центральні міністерства, а через мережу регіональних агенцій розвитку, які краще розуміли локальну специфіку та могли забезпечити адресність підтримки.

Вельми повчальним є також хорватський підхід до відновлення підприємництва на постраждалих від війни територіях після їх реінтеграції. Держава не обмежилася одноразовими компенсаціями збитків, а запровадила комплексну систему стимулів для повернення бізнесу: довгострокові податкові пільги для підприємств, зареєстрованих на територіях пріоритетного розвитку, звільнення від митних платежів на імпорт обладнання, спрощені процедури отримання земельних ділянок під виробничі потреби, субсидування створення нових робочих місць, а також державні гарантії під кредити на відновлення зруйнованих потужностей. Принципово важливим елементом, який варто врахувати Україні, була довгостроковість цих стимулів: вони надавалися на період до десяти років,

що дозволяло підприємцям будувати довгострокові бізнес-плани, а не орієнтуватися на короткострокову кон'юнктуру. Водночас хорватський досвід засвідчив і типові пастки, яких слід уникати: недостатній контроль за цільовим використанням пільг призводив до практики «пільгового туризму», коли підприємства формально реєструвалися в пільгових зонах, однак фактичну діяльність вели в інших регіонах, що дискредитувало саму ідею територіально диференційованої підтримки [19].

Країни Балтії – Естонія, Латвія та Литва – становлять особливий інтерес для українського дослідника через поєднання в їхньому історичному досвіді кількох ключових для України аспектів: пострадянська інституційна спадщина, тривале перебування у сфері впливу агресивного сусіда, успішна європейська інтеграція, кардинальна перебудова регуляторного середовища для бізнесу та формування ефективних механізмів підтримки підприємництва в умовах гібридних загроз та кібератак. На відміну від Ізраїлю чи Південної Кореї, балтійські країни не проходили через повномасштабну війну чи фізичне руйнування інфраструктури, однак вони зазнали потужного економічного тиску з боку Російської Федерації у формі торговельних ембарго, кібератак на критичну інфраструктуру, кампаній дезінформації, спрямованих на підрив довіри до державних інститутів, та постійної загрози військової ескалації, що змушувало вибудовувати модель економіки, стійкої до зовнішнього тиску.

Найбільш відомим прикладом успішної політики підтримки підприємництва в балтійському регіоні є естонська модель цифрової держави та електронного резидентства. Естонія, яка на момент відновлення незалежності мала вкрай обмежені природні та фінансові ресурси, зробила стратегічну ставку на створення максимально сприятливого регуляторного середовища для бізнесу через радикальну дерегуляцію та цифровізацію всіх адміністративних процедур. Система e-Residency, яка дозволяє нерезидентам реєструвати компанії в естонській юрисдикції, відкривати банківські рахунки та управляти бізнесом повністю

онлайн, стала не просто технічним рішенням, а джерелом формування нової підприємницької спільноти, не прив'язаної до фізичної території країни. В умовах гібридних загроз, коли фізична безпека та передбачуваність бізнес-середовища перебувають під постійним питанням, така модель дозволяє зберегти підприємницьку активність навіть у випадку тимчасового порушення звичного функціонування інфраструктури всередині країни. Для України, значна частина підприємців якої вимушено опинилася за кордоном, однак зберігає тісні економічні зв'язки з батьківщиною, естонський досвід відкриває перспективу формування віртуальної бізнес-екосистеми, яка б дозволила цим людям залишатися активними учасниками української економіки незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження [7].

Латвійський досвід пропонує повчальний приклад адаптації бізнесу до втрати традиційних ринків збуту внаслідок погіршення відносин із росією. Після запровадження росією торговельних обмежень латвійські підприємці зіткнулися з необхідністю швидкої та масштабної переорієнтації на ринки ЄС, що вимагало не просто зміни логістичних маршрутів (це було відносно легко завдяки географічному положенню), а насамперед підвищення стандартів якості, отримання сертифікатів, адаптації продукції до вимог європейського споживача та формування нових маркетингових каналів. Державна політика підтримки цього переходу включала співфінансування витрат на сертифікацію, експортні гранти для участі в міжнародних виставках, компенсацію вартості консультаційних послуг з адаптації продукції до стандартів ЄС, а також створення мережі представництв із просування латвійського експорту на ключових ринках. Досвід Латвії продемонстрував, що втрата значної частки традиційного ринку не обов'язково призводить до колапсу національного бізнесу за умови, що держава вчасно надає підприємцям необхідний інструментарій для виходу на нові ринки.

Литовський досвід цінний насамперед з точки зору формування екосистеми фінтех-підприємництва, яка перетворила Вільнюс на один із фінтех-хабів Центрально-Східної Європи. Ключовим елементом успіху стала проактивна позиція центрального банку та регулятора фінансового ринку, які не лише спростили процедури ліцензування фінтех-компаній, але й запровадили регуляторні «пісочниці», де нові компанії могли тестувати свої продукти в спрощеному регуляторному режимі, а також забезпечили доступ до платіжної інфраструктури для небанківських установ. Для України, яка має потужний ІТ-сектор та амбіції стати регіональним цифровим хабом, литовський досвід демонструє, як цілеспрямована регуляторна політика може створити конкурентні переваги для національного бізнесу навіть за відсутності значних фінансових впливань з боку держави.

Досвід відновлення німецької економіки після катастрофи Другої світової війни часто наводять як класичний приклад успішного переходу від зруйнованої мілітаризованої економіки до процвітаючого ринкового господарства, однак важливо уникати спрощених інтерпретацій, які зводять це «економічне диво» виключно до Плану Маршалла чи реформ Людвіга Ерхарда. Насправді німецьке відновлення було результатом унікальної комбінації факторів, серед яких ключову роль відіграла політика підтримки підприємництва, заснована на філософії ордолібералізму – специфічно німецької традиції економічної думки, яка постулює сильну роль держави у встановленні та підтримці конкурентного порядку, але водночас заперечує пряме державне втручання в господарські процеси [13].

Сутність ордоліберального підходу стосовно підтримки підприємництва полягає в тому, що держава не стільки допомагає конкретним підприємцям фінансово чи адміністративно, скільки створює та неухильно підтримує рамкові умови – «конституцію ринку», – які унеможливають монополізацію, картельні змови та хижацьку

конкуренцію, забезпечуючи кожному підприємцю рівний доступ до ринку та справедливі шанси на успіх. Конкретними інструментами цієї політики стали потужне антимонопольне законодавство, незалежне Федеральне картельне відомство, яке жорстко присікало будь-які спроби обмеження конкуренції, податкова система, що стимулювала реінвестування прибутку в розвиток виробництва, а не його споживання, та грошова політика, жорстко орієнтована на підтримку цінової стабільності. У цьому середовищі підприємці, навіть ті, хто втратив усе внаслідок війни, мали можливість почати справу з нуля, спираючись на власні ідеї, компетенції та готовність до наполегливої праці, без необхідності долати адміністративні бар'єри чи шукати політичних покровителів.

Додатковим критично важливим елементом німецької моделі підтримки підприємництва стала система соціального партнерства, яка забезпечувала високу передбачуваність трудових відносин та мінімізувала соціальні конфлікти. Держава виступала модератором діалогу між об'єднаннями роботодавців та профспілками, стимулюючи укладення довгострокових тарифних угод, що дозволяло підприємцям планувати витрати на робочу силу на тривалий період, а працівникам – отримувати справедливую частку плодів економічного зростання. Це формувало атмосферу соціального миру та довіри, яка є не менш важливою передумовою для підприємницької діяльності, ніж доступ до капіталу чи технологій. Для України цей досвід актуалізує питання про необхідність формування подібних механізмів соціального діалогу в процесі післявоєнної відбудови, здатних забезпечити баланс між гнучкістю ринку праці, необхідною для швидкого відновлення бізнесу, та соціальною захищеністю працівників, які постраждали від війни [20].

Не можна оминати увагою і роль Плану Маршалла в німецькому відновленні, оскільки цей досвід є надзвичайно актуальним в контексті нинішньої безпрецедентної міжнародної підтримки України. Важливо, однак, розуміти реальний механізм впливу цієї допомоги: План Маршалла

забезпечив не стільки фінансування підприємців напряду, скільки подолання «вузьких місць», які блокували відновлення, – насамперед імпорту критично важливої сировини, енергоносіїв та обладнання, які німецька економіка не могла виробити самостійно, а також відновлення транспортної інфраструктури, без якої будь-яка підприємницька діяльність була б паралізована. Кошти Плану Маршалла спрямовувалися не на пряму роздачу підприємцям, а на закупівлю критичного імпорту, який потім продавався бізнесу за ринковими цінами, а виручені кошти акумулювалися в спеціальному фонді, який використовувався для кредитування інвестиційних проектів через державний банк розвитку KfW. Таким чином, міжнародна допомога стала каталізатором, який запусив механізми самопідтримуваного зростання приватного сектору, а не замінила собою ці механізми, що є надзвичайно важливим уроком для розробки механізмів використання допомоги Україні.

Проведений аналіз різноманітних національних моделей підтримки підприємництва в умовах воєнних та кризових явищ дозволяє сформулювати низку узагальнюючих принципів, які мають універсальне значення і можуть бути творчо адаптовані до українських реалій, хоча конкретна форма їх втілення в кожному випадку потребуватиме врахування національної специфіки.

Перший принцип можна сформулювати як правило інституційної концентрації: усі успішні кейси характеризуються наявністю потужної, спеціалізованої та відносно автономної державної інституції, яка виступає єдиним центром відповідальності за політику підтримки підприємництва і має достатні повноваження, ресурси та гнучкість для реалізації цієї політики без необхідності тривалих міжвідомчих узгоджень. Таким інститутом була SME Agency в Японії, Управління інновацій в Ізраїлі, KfW у Німеччині. В Україні такої єдиної інституції наразі не існує, що призводить до фрагментації політики підтримки між численними

міністерствами, фондами, агенціями, кожне з яких має обмежений мандат і не може забезпечити комплексного підходу [22].

Другий принцип полягає в необхідності поєднання швидких антикризових інструментів із довгостроковими стратегічними програмами. У перші місяці шоку (війни, кризи) критично важливо забезпечити просте, швидке та доступне фінансування оборотного капіталу, податкові канікули та мораторій на санкції за прострочення зобов'язань. Однак якщо державна політика обмежується лише цими тактичними заходами, економіка ризикує застрягнути в пастці виживання без переходу до розвитку. Тому паралельно мають запроваджуватися інструменти, орієнтовані на структурну трансформацію, – підтримка інновацій, стимулювання експорту, програми підвищення продуктивності.

Третій принцип – зворотний зв'язок та обумовленість підтримки. Жодна з успішних моделей не передбачала безоплатної, безумовної роздачі ресурсів усім охочим. Натомість підтримка надавалася в обмін на досягнення конкретних, вимірюваних показників, які відображали реальний внесок підприємства в економічний розвиток, – створення робочих місць, нарощування експорту, впровадження інновацій. Це дозволяло уникнути утриманства та забезпечувало цільове використання обмежених державних ресурсів.

Четвертий принцип – це максимальна опора на приватні механізми розподілу ресурсів там, де це можливо. Держава має виступати не стільки прямим розпорядником фінансової допомоги (що неминуче породжує корупційні ризики та політичний фаворитизм), скільки «фінансовим інженером», який створює рамкові умови та стимули для того, щоб приватний капітал – через банки, венчурні фонди, бізнес-ангелів – спрямовувався на підтримку підприємництва. Ізраїльська модель державного співінвестування у венчурні фонди, німецька модель кредитування через KfW, японська модель використання приватних

консультантів для надання державних послуг – усі вони ілюструють цей принцип.

П'ятий принцип стосується необхідності врахування людського фактору. Найдосконаліші інституційні механізми не запрацюють без достатньої кількості мотивованих, компетентних підприємців, готових брати на себе ризики та інвестувати зусилля в розвиток бізнесу. Тому політика підтримки підприємництва має обов'язково включати освітні компоненти, формування позитивного образу підприємця в суспільстві, зниження стигми невдачі та створення умов для другого шансу [34].

Здійснений аналіз зарубіжного досвіду підтримки підприємництва в період воєнних та кризових явищ дозволяє дійти фундаментального висновку: успішна політика в цій сфері ніколи не є результатом простого копіювання чужих моделей чи механічного застосування стандартних рецептів, вона завжди являє собою творчий синтез універсальних принципів із національною специфікою, історичною траєкторією розвитку країни, особливостями її інституційного середовища та підприємницької культури.

Ізраїльський досвід переконливо демонструє, що ставка на інноваційне підприємництво може бути успішною навіть в умовах перманентної воєнної загрози, якщо держава здатна виступити якірним інвестором, який бере на себе частину ризиків на початкових стадіях, але при цьому не підміняє собою приватну ініціативу. Корейська модель доводить, що навіть із найнижчої точки економічної руйнації можливий стрімкий стрибок до глобальної конкурентоспроможності, якщо державна підтримка бізнесу є цілеспрямованою, сфокусованою на обмеженому колі пріоритетів та жорстко обумовленою досягненням конкретних результатів. Японський досвід акцентує увагу на фундаментальній ролі малого бізнесу та необхідності створення розгалуженої, але водночас інтегрованої системи підтримки, яка охоплює всі стадії життєвого циклу підприємства і всі аспекти його діяльності – від навчання до фінансування, від

технологічної підтримки до допомоги у виході на зовнішні ринки. Хорватський приклад нагадує про важливість врахування територіального виміру політики підтримки, необхідність диференційованого підходу до регіонів з різним ступенем ураження війною та про складнощі, пов'язані з поверненням бізнесу на постраждалі території. Балтійські країни надають безцінний досвід того, як цифровізація може стати не просто зручним сервісом, а стратегічним інструментом забезпечення стійкості бізнесу в умовах зовнішнього тиску. Німецьке «економічне диво», нарешті, вчить того, що найефективнішою формою підтримки підприємництва є не стільки пряма фінансова допомога, скільки створення стабільного, передбачуваного, конкурентного середовища, в якому підприємець захищений від свавілля, монопольного тиску та недобросовісної конкуренції [14].

Для України критично важливо винести з цього багатого міжнародного досвіду не окремі інструменти чи інституційні форми, а саме принципи – концентрації відповідальності, поєднання тактики зі стратегією, обумовленості підтримки конкретними результатами, опори на приватні механізми розподілу ресурсів та врахування людського фактору. Саме ці принципи, а не механічно перенесені інститути, мають лягти в основу формування національної моделі підтримки підприємництва, яка відповідала б на безпрецедентні виклики, що постали перед українською економікою.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Вплив воєнних дій на діяльність суб'єктів малого та середнього бізнесу

Повномасштабна військова агресія проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, спричинила безпрецедентний за масштабом, глибиною та системністю шок для національної економіки, який не має прямих історичних аналогів у новітній світовій історії з точки зору одномоментності впливу, кількості постраждалих суб'єктів господарювання та різноманітності каналів трансмісії кризових явищ від воєнного фронту до тилкових регіонів. Суб'єкти малого та середнього підприємництва, які в мирний час формували каркас національної економіки, забезпечуючи понад 60% доданої вартості в приватному секторі, близько 80% зайнятості та виступаючи головним джерелом гнучкості, адаптивності та інноваційної динаміки економічної системи, опинилися на вістрі цього шоку, прийнявши на себе основний удар воєнних руйнувань, логістичного колапсу, кадрового дефіциту та радикальної невизначеності майбутнього. На відміну від великих промислових підприємств, які часто мали певний запас фінансової міцності, диверсифіковану географію активів та можливість лобіювання власних інтересів на найвищому державному рівні, малий та середній бізнес виявився критично вразливим до воєнних шоків через обмеженість резервів ліквідності, високу залежність від локальних ринків збуту та локальної ж робочої сили, а також через відсутність адміністративного ресурсу для отримання преференцій чи компенсацій. Водночас саме цей сектор продемонстрував феноменальну живучість, здатність до блискавичної адаптації та переформатування бізнес-моделей, ставши своєрідним економічним тилом, що забезпечував функціонування базових

ланцюгів постачання в умовах, коли великі логістичні системи були паралізовані. Дослідження впливу воєнних дій на діяльність суб'єктів малого та середнього підприємництва потребує відмови від спрощених, лінійних схем аналізу, які зводять цей вплив виключно до фізичного знищення активів, та переходу до комплексного, багатовимірного підходу, який враховує всю складність прямих і непрямих, короткострокових і відкладених, локальних і системних ефектів воєнних дій на підприємницький сектор [5].

Найбільш очевидним і безпосереднім каналом впливу воєнних дій на малий та середній бізнес стало фізичне знищення або пошкодження виробничих, торговельних та складських приміщень, обладнання, товарних запасів, транспортних засобів та інших матеріальних активів підприємств унаслідок ракетних обстрілів, артилерійських ударів, авіабомбардувань та безпосередніх бойових зіткнень. За різними оцінками, загальна сума прямих збитків, завданих приватному сектору, вимірюється десятками мільярдів доларів, причому значна частина цих втрат припадає саме на малі та середні підприємства, які не мали ані фінансових резервів для швидкого відновлення, ані достатнього страхового покриття (оскільки страхування воєнних ризиків в Україні до 2022 року фактично було відсутнє як масовий продукт). Особливо катастрофічного удару зазнали підприємства, розташовані в регіонах, що стали ареною активних бойових дій, або опинилися під тимчасовою окупацією: у Маріуполі, Харкові, Чернігові, Сумах, Миколаєві, населених пунктах Київської, Донецької, Луганської, Херсонської та Запорізької областей тисячі малих виробництв, магазинів, складів, майстерень, закладів харчування та сфери послуг були або повністю знищені, або зазнали таких пошкоджень, що їх відновлення в короткостроковій перспективі є економічно невиправданим.

Однак аналіз прямого фізичного впливу був би неповним без урахування його вторинних, похідних наслідків, які часто виявляються не менш руйнівними, ніж сама фізична втрата активу. По-перше, знищення

одного підприємства в щільно інтегрованому локальному економічному просторі запускає ланцюгову реакцію банкрутств уздовж усього ланцюга постачання: постачальники сировини та комплектуючих втрачають ринок збуту, покупці продукції змушені шукати альтернативних контрагентів (часто за кордоном), сервісні та логістичні компанії, що обслуговували зруйнований бізнес, також втрачають джерело доходу. По-друге, фізичне знищення бізнесу означає одномоментну втрату робочих місць для всіх зайнятих на ньому працівників, які в умовах локального колапсу економіки не мають можливості швидко знайти альтернативну зайнятість, що призводить до різкого падіння платоспроможного попиту в регіоні загалом, а це, своєю чергою, завдає удару по вцілілих підприємствах, які втрачають клієнтів. По-третє, фізичне знищення активів часто супроводжується втратою нематеріальних активів – напрацьованої клієнтської бази, репутації, унікальних виробничих компетенцій, неформальних знань та навичок, які були втілені в конкретних працівниках і не можуть бути відновлені простим придбанням нового обладнання. Таким чином, прямий фізичний вплив воєнних дій генерує потужні мультиплікативні ефекти, які поширюються далеко за межі безпосередньо постраждалих підприємств і цілих галузей, підриваючи саму тканину локальних економічних екосистем [27].

Надзвичайно специфічним і водночас масштабним наслідком воєнних дій, який суттєво відрізняє український досвід від більшості історичних прецедентів, стала масова вимушена релокація підприємств із зони бойових дій та тимчасово окупованих територій у відносно безпечні регіони – переважно на захід та в центр країни. Цей процес, який розпочався як стихійна, хаотична реакція окремих підприємців, що на свій страх і ризик намагалися врятувати хоча б частину обладнання та товарних запасів, поступово набув рис організованого руху за підтримки держави, яка запровадила спеціальні програми сприяння релокації. Однак навіть за наявності державної підтримки процес фізичного переміщення виробничих

потужностей на відстань у сотні, а інколи й тисячі кілометрів є надзвичайно складним логістичним, фінансовим та психологічним викликом для малого та середнього бізнесу, який у мирний час ніколи не планував і не готувався до подібних операцій.

Фінансовий тягар релокації виходить далеко за межі безпосередніх транспортних витрат на перевезення обладнання. Він включає витрати на демонтаж і підготовку обладнання до транспортування (яке часто потребує спеціальної упаковки або навіть часткового розбирання), на пошук і підготовку нового приміщення в регіоні призначення (при тому, що ринок виробничої нерухомості в західних областях виявився абсолютно не готовим до одномоментного притоку сотень підприємств, що спричинило стрімке зростання орендних ставок), на підключення до інженерних мереж, на відрядження та облаштування працівників, які погодилися переїхати разом із виробництвом, на повторне налагодження технологічних процесів на новому місці (яке часто потребує більше часу та ресурсів, ніж первісне встановлення обладнання через відмінності в плануванні приміщень, параметрах електромереж тощо), а також втрату частини доходу через вимушений простій під час переміщення. За оцінками самих підприємців, загальна вартість релокації невеликого виробництва може сягати річного обороту, що в умовах воєнного стиснення доходів є невідомим тягарем без зовнішньої фінансової підтримки [35].

Окремою, часто недооцінюваною проблемою релокації є втрата локальної екосистеми, в яку було вбудоване підприємство на попередньому місці. Йдеться не лише про втрату напрацьованих зв'язків із постачальниками та клієнтами, а й про втрату доступу до специфічних локальних ресурсів, які неможливо відтворити на новому місці: унікальних компетенцій місцевих фахівців, неформальних мереж обміну інформацією, довірчих відносин із місцевою владою, знання локального ринку та споживчих уподобань. Підприємство, переміщене на нове місце, змушене фактично з нуля вибудовувати всю цю систему зв'язків, що потребує

значних часових та фінансових інвестицій і не завжди завершується успіхом. Це особливо критично для підприємств сфери послуг, бізнес-модель яких ґрунтується на особистих стосунках із клієнтами та знанні локального контексту.

Водночас не можна не відзначити, що релокація, попри весь її драматизм та витратність, мала й певний позитивний структуруючий вплив на національну економіку. По-перше, вона дозволила зберегти виробничий потенціал, який інакше був би безповоротно втрачений унаслідок окупації чи фізичного знищення. По-друге, концентрація релокованих підприємств у західних областях створила передумови для формування нових промислових кластерів, які в перспективі можуть стати потужними точками зростання, особливо з урахуванням наближеності до кордонів Європейського Союзу. По-третє, досвід релокації став потужним імпульсом для цифровізації бізнесу, оскільки підприємці, які втратили фізичний контакт із частиною клієнтів та партнерів, змушені були активно освоювати онлайн-канали продажу, цифровий маркетинг та дистанційний менеджмент, що підвищило загальну технологічну культуру сектору МСП [5].

Одним із найменш передбачуваних і водночас найбільш руйнівних наслідків воєнних дій для малого та середнього бізнесу стала глибока дезорганізація логістичних ланцюгів, яка охопила не лише території, безпосередньо охоплені бойовими діями, а й усю економічну систему країни через мережевий характер сучасних ланцюгів постачання. Блокада морських портів, через які до війни проходило близько 60% українського експорту та значна частка імпорту, стала шоком першого порядку, який одномоментно відрізав тисячі підприємств від зовнішніх ринків. Однак не менш серйозним викликом виявилася дезорганізація внутрішньої логістики: руйнування мостів і залізничних колій, дефіцит пального в перші місяці повномасштабної війни, перевантаженість західних прикордонних переходів, через які був змушений іти весь транспортний

потік після закриття північних, східних та південних логістичних коридорів, а також гострий дефіцит водіїв вантажного транспорту внаслідок мобілізації.

Для малого та середнього бізнесу ця логістична криза мала особливо важкі наслідки через те, що невеликі підприємства, на відміну від великих корпорацій, не мають власних логістичних підрозділів і повністю залежать від ринку транспортних послуг. В умовах, коли вартість вантажоперевезень зросла в рази через дефіцит транспорту, подорожчання пального та страхування воєнних ризиків, а строки доставки стали абсолютно непередбачуваними, багато малих підприємств виявилися не в змозі забезпечувати регулярне постачання сировини та вивозити готову продукцію, що призводило до каскадних зривів виробничих планів, втрати контрактів та, зрештою, втрати ринкової репутації. Особливо складна ситуація склалася в галузях із коротким життєвим циклом продукції, таких як харчова промисловість, де затримка постачання на кілька днів означає безповоротне псування сировини чи готової продукції, та у високотехнологічних виробництвах, де використовуються імпортні комплектуючі, замінити які вітчизняними аналогами неможливо через відсутність таких [27].

Логістичний колапс призвів до глибокої трансформації географії ринків збуту для українського малого та середнього бізнесу. Підприємства, які до війни були орієнтовані на експорт до країн СНД або на ринки східних та південних регіонів України, опинилися перед необхідністю кардинальної переорієнтації на західні регіони країни та ринки Європейського Союзу. Ця переорієнтація, однак, не є простою заміною однієї адреси доставки на іншу: вона вимагає адаптації продукції до інших стандартів якості, отримання європейських сертифікатів, зміни упаковки та маркування, пошуку нових каналів збуту, формування нових відносин із митними брокерами та логістичними операторами, а також, у багатьох випадках, зміни самої бізнес-моделі – переходу від роботи на масовому

ринку до роботи в нішевих сегментах, де конкуренція з місцевими європейськими виробниками є менш гострою. Для багатьох малих підприємств, особливо тих, де власник одночасно виконував функції головного технолога, менеджера з продажу та логіста, цей комплекс завдань виявився об'єктивно непосильним, що призвело до припинення діяльності навіть тих підприємств, які зберегли фізичні активи та персонал.

Кадрова проблема стала однією з найгостріших і водночас найбільш складних для кількісного вимірювання перешкод для функціонування малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. Вона має багатопланову структуру, яка не зводиться до простого дефіциту робочих рук, а включає цілу низку різноманітних, хоча й взаємопов'язаних чинників, кожен з яких формує специфічний канал негативного впливу на кадровий потенціал підприємств.

Перший і найбільш очевидний чинник – це масова вимушена міграція населення, яка набула двох основних форм: зовнішньої (виїзд за кордон, переважно жінок із дітьми та осіб похилого віку) та внутрішньої (переміщення з регіонів активних бойових дій у відносно безпечні області). За різними оцінками, за межі України виїхало від 6 до 8 мільйонів громадян, причому значна частина з них – це економічно активне населення працездатного віку з високим рівнем освіти та професійних компетенцій. Для малого бізнесу, де кожен працівник часто є носієм унікальних, незамінних знань та навичок, втрата навіть кількох ключових фахівців через міграцію може стати фатальною, оскільки швидко знайти їм заміну на локальному ринку праці, який сам зазнав шоку, практично неможливо [24].

Другий чинник – мобілізація до лав Збройних Сил України, яка вилучила з ринку праці значну частину чоловіків призовного віку, що до війни становили основу робочої сили в багатьох галузях, особливо в тих, де потрібна фізична сила та витривалість (будівництво, транспорт, виробництво, сільське господарство, складська логістика). Для малого

бізнесу, де власник часто є одночасно і головним виробничим працівником, мобілізація означає не просто необхідність пошуку заміни, а фактичне припинення діяльності, оскільки ніхто, крім самого підприємця, не володіє всіма необхідними для функціонування бізнесу компетенціями, контактами та управлінською інформацією. Крім того, постійний ризик мобілізації ключових працівників створює атмосферу граничної невизначеності, яка унеможливорює середньострокове та довгострокове планування господарської діяльності: підприємець не може бути впевненим, що через місяць у нього залишиться достатньо персоналу для виконання наявних замовлень.

Третій чинник – територіальна невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили, спричинена релокацією бізнесу та переміщенням населення. Підприємства, які переїхали до західних областей, зіткнулися з ситуацією, коли вони опинилися в регіонах, де традиційно існував дефіцит робітничих кадрів через багаторічну трудову міграцію до країн ЄС, а тепер цей дефіцит багаторазово посилюється через приплив нових підприємств. Водночас у тих регіонах, звідки бізнес виїхав, залишилися працівники, які з різних причин (вік, сімейні обставини, психологічна прив'язаність до місця проживання) не готові до переїзду, і їхні компетенції виявилися незатребуваними. Ця розбалансованість ринку праці посилюється повільністю процесів відновлення житлового фонду в постраждалих регіонах, що унеможливорює швидке повернення внутрішньо переміщених осіб навіть після деокупації територій [30].

Четвертий чинник – якісна невідповідність між вимогами бізнесу, який в умовах кризи часто змушений змінювати профіль діяльності, освоювати нові технології та виходити на нові ринки, і наявними на ринку праці компетенціями. Система професійної підготовки та перепідготовки в Україні виявилася неготовою до швидкого реагування на зміну попиту на навички, що виникла внаслідок війни, – від робітничих професій, необхідних для відбудови (будівельники, електрики, зварювальники), до

цифрових компетенцій, потрібних для роботи на нових онлайн-ринках. Малий бізнес, на відміну від великих корпорацій, не має ресурсів для створення власних навчальних центрів і повністю залежить від зовнішньої системи підготовки кадрів, яка в поточних умовах не задовольняє його потреби.

Фінансовий вимір впливу воєнних дій на малий та середній бізнес є, мабуть, найбільш комплексним і таким, що пронизує всю систему економічних відносин, оскільки поєднує в собі одночасний тиск із боку попиту (різке падіння доходів), і з боку пропозиції фінансування (згортання банківського кредитування, погіршення умов доступу до оборотного капіталу), і з боку структури витрат (зростання собівартості через логістичні ускладнення, подорожчання енергоносіїв, необхідність додаткових інвестицій у безпеку та автономність). Цей багатовекторний фінансовий стрес призвів до безпрецедентної кризи ліквідності, яка поставила на межу виживання навіть ті підприємства, що не зазнали прямих фізичних втрат.

Падіння платоспроможного попиту стало першопричиною фінансових проблем для більшості малих та середніх підприємств, особливо тих, що працювали на внутрішній споживчий ринок. Різке зниження реальних доходів населення внаслідок втрати роботи, зменшення заробітних плат (у доларовому еквіваленті), вимушеної міграції та загальної економії на необов'язкових витратах призвело до того, що споживчий попит звузився до критичного мінімуму, обмежуючись товарами першої необхідності. Для бізнесів, які пропонували товари та послуги з високою еластичністю попиту за доходом (побутова техніка, меблі, одяг поза базовим асортиментом, розваги, туристичні послуги, ресторанний бізнес вище середнього цінового сегменту), це скорочення попиту набуло катастрофічних масштабів – падіння виручки на 50-80% і більше порівняно з довоєнним рівнем. За таких умов навіть повне збереження фізичних активів і персоналу не гарантує виживання бізнесу,

оскільки він не генерує достатнього грошового потоку для покриття поточних витрат [19].

Паралельно зі стисненням попиту відбулося різке погіршення умов доступу до зовнішнього фінансування. Банківська система, яка сама зазнала шоку через зростання кредитних ризиків до рівня, несумісного зі стандартними моделями оцінки платоспроможності позичальників, фактично припинила активне кредитування малого та середнього бізнесу на ринкових умовах. Ті кредитні продукти, що залишилися доступними, передбачають підвищені вимоги до застави (яка часто або знищена, або знаходиться на окупованій території, або не може бути коректно оцінена через невизначеність), скорочені строки кредитування, підвищені відсоткові ставки (що включають значну премію за воєнний ризик) та обмежені ліміти кредитування, недостатні для забезпечення реальних потреб бізнесу в оборотному капіталі. У результаті малий та середній бізнес опинився в ситуації, коли саме тоді, коли потреба в зовнішньому фінансуванні є максимально гострою, доступ до нього виявився найбільш обмеженим за всю історію незалежної України.

Окремим аспектом фінансового стресу стало зростання неплатежів із боку контрагентів. В умовах, коли всі економічні агенти одночасно зазнали шоку ліквідності, ланцюги взаємної заборгованості почали стрімко наростати. Підприємство, яке сумлінно виконало свої зобов'язання перед постачальниками, може не отримати вчасно оплату від своїх покупців, які, своєю чергою, не отримали оплату від своїх клієнтів, і цей ланцюг неплатежів може тягнутися через десятки контрагентів, створюючи ефект доміно, коли тимчасова нестача ліквідності в одній ланці спричиняє каскад банкрутств уздовж усього ланцюга. Малий бізнес у цій ситуації є найбільш вразливою ланкою, оскільки не має ані достатніх резервів для покриття касових розривів, ані адміністративного ресурсу для примусового стягнення заборгованості з контрагентів, ані можливості швидко знайти альтернативних покупців у стиснутій економіці.

Поза традиційними економічними категоріями аналізу часто залишається надзвичайно важливий вимір впливу воєнних дій на підприємницький сектор – психологічний. Війна як граничний екзистенційний стресор спричиняє глибоку деформацію самого способу мислення підприємця, його здатності до раціональної оцінки ризиків, його горизонту планування та, зрештою, самої мотивації до продовження господарської діяльності. Цей психологічний вплив реалізується через кілька каналів.

Перший канал – постійний стрес, пов'язаний із фізичною загрозою життю та здоров'ю (як самого підприємця, так і його близьких), який виснажує психічні ресурси, знижує когнітивні здатності, необхідні для прийняття складних бізнес-рішень, та підвищує ймовірність імпульсивних, нерациональних дій. Підприємець, який щоночі прокидається від звуків повітряної тривоги, а вдень намагається керувати бізнесом, об'єктивно не здатен підтримувати той рівень аналітичної роботи, який був для нього звичним у мирний час [3].

Другий канал – фундаментальна невизначеність майбутнього, яка унеможливорює раціональне планування. У мирний час підприємець, навіть усвідомлюючи наявність ринкових ризиків, міг спиратися на певні базові припущення щодо майбутнього: що правова система залишиться стабільною, що інфраструктура функціонуватиме, що ринки будуть доступними. Війна зруйнувала саму можливість таких припущень: підприємець не знає, чи буде його підприємство фізично існувати через місяць, чи не опиниться його регіон у зоні активних бойових дій, чи будуть доступні критичні ресурси та чи залишаться в нього ключові працівники. Горизонт планування стиснувся до днів і тижнів, що унеможливорює будь-які інвестиційні рішення, які потребують середньострокової або довгострокової окупності.

Третій канал – зміна мотиваційної структури підприємницької діяльності. Якщо в мирний час ключовим мотивом для більшості

підприємців було розширення бізнесу, збільшення прибутку, досягнення вищого соціального статусу, то в умовах війни мотивація трансформується в бік простого виживання. Це змінює саму якість підприємницьких рішень: замість того, щоб шукати можливості для зростання, підприємець зосереджується на мінімізації втрат; замість того, щоб інвестувати в розвиток, – накопичує мінімальні резерви ліквідності «на чорний день»; замість того, щоб ризикувати, – намагається уникнути будь-яких додаткових ризиків, навіть якщо вони пов'язані з потенційно високою дохідністю. Цей зсув від «підприємництва можливостей» до «підприємництва виживання» має глибокі довгострокові наслідки, оскільки навіть після стабілізації безпекової ситуації повернення до попередньої моделі поведінки потребуватиме тривалого часу.

Окремим психологічним феноменом стала втрата підприємцями відчуття контролю над власним життям і бізнесом. Підприємницька діяльність за своєю суттю передбачає високий рівень інтернальності – переконаності в тому, що успіх залежить насамперед від власних зусиль, рішень та компетенцій. Війна нав'язує зовнішній локус контролю: результати діяльності підприємства визначаються не стільки якістю управлінських рішень, скільки екзогенними, невідконтрольними підприємцю факторами – чи прилетить ракета, чи пройде лінія фронту через його регіон, чи будуть мобілізовані ключові працівники. Цей зсув локусу контролю підриває одну з фундаментальних психологічних передумов підприємницької діяльності та може призводити до вивченої безпорадності – стану, коли людина припиняє активні спроби впливати на ситуацію навіть тоді, коли об'єктивна можливість для цього з'являється.

Аналіз впливу воєнних дій на малий та середній бізнес вимагає відмови від спрощених узагальнень і переходу до диференційованого підходу, який враховує надзвичайну нерівномірність цього впливу між різними галузями, регіонами та типами підприємств. Спрощені твердження на кшталт «малий бізнес постраждав» або «МСП вистояв» не мають

аналітичної цінності, оскільки приховують за собою діаметрально протилежні досвіди різних сегментів підприємницького сектору [15].

У регіональному розрізі можна виокремити щонайменше п'ять принципово різних ситуацій: території, що перебувають (або перебували) під тимчасовою окупацією, де бізнес фактично припинив легальне існування, а підприємці зіткнулися з втратою не лише активів, а й прав на них; регіони в зоні активних бойових дій, де фізичне виживання підприємств є майже неможливим через постійні обстріли та руйнування інфраструктури; прифронтові регіони, які зазнають періодичних обстрілів і мають значні пошкодження інфраструктури, але де певна економічна активність зберігається; умовно тиллові регіони, що зазнали припливу релокованого бізнесу та внутрішньо переміщених осіб, що створює як нові можливості (збільшення трудових ресурсів, розширення локального ринку), так і нові виклики (конкуренція за приміщення, інфраструктурні обмеження); та західні прикордонні регіони, які стали новими логістичними хабами та отримали потужний стимул для розвитку завдяки переорієнтації товарних потоків.

У галузевому розрізі диференціація є не менш вираженою. Найтяжчих втрат зазнали підприємства, чия діяльність була жорстко прив'язана до фізичної локації та не підлягала дистанціюванню: ресторанний та готельний бізнес (за винятком західних регіонів, де він отримав стимул завдяки внутрішньому туризму), роздрібна торгівля непродовольчими товарами, сфера персональних послуг, розважальна індустрія. Відносно меншого удару зазнали виробництва з високою гнучкістю локалізації (легка промисловість, окремі види машинобудування), які змогли релокуватися, та бізнеси, що базуються на цифрових технологіях (ІТ-сектор, онлайн-освіта, цифровий маркетинг), для яких фізичне переміщення персоналу є значно меншим викликом. Окрему категорію становлять підприємства, що отримали стимул для розвитку внаслідок війни: виробники військової амуніції та спорядження,

засобів індивідуального захисту, медичних виробів для потреб фронту, будівельних матеріалів для відновлення, а також підприємства, що зайняли ніші, які звільнилися після виходу з українського ринку російських та білоруських виробників [25].

Така висока диференційованість впливу означає, що політика підтримки малого та середнього бізнесу має бути не уніфікованою, а гнучко налаштованою під специфіку кожного сегменту. Універсальні інструменти, такі як загальне зниження податків чи спрощення регулювання, хоча й корисні, не можуть повною мірою врахувати різні потреби підприємств, що перебувають у принципово різних ситуаціях, – від тих, що борються за фізичне виживання, до тих, що шукають можливості для експансії на нові ринки.

Проведений багатовимірний аналіз впливу воєнних дій на діяльність суб'єктів малого та середнього підприємництва в Україні дозволяє дійти низки фундаментальних висновків, які мають не лише теоретичне, а й безпосереднє практичне значення для формування державної політики підтримки цього сектору.

По-перше, вплив воєнних дій на МСП має системний, багатоканальний характер і не зводиться до прямого фізичного знищення активів. Поряд із прямими втратами, які є найбільш помітними, однак охоплюють лише частину підприємств (переважно в регіонах активних бойових дій), існують потужні непрямі канали впливу – логістичний колапс, кадрова криза, падіння платоспроможного попиту, звуження доступу до фінансування та глибока психологічна травматизація підприємницької спільноти, – які торкаються практично всіх суб'єктів господарювання незалежно від їх фізичної віддаленості від лінії фронту. Ігнорування будь-якого з цих каналів при розробці політики підтримки призводитиме до її неефективності.

По-друге, вплив воєнних дій є надзвичайно диференційованим за галузевою, регіональною та масштабною ознаками, що унеможливорює

застосування уніфікованих підходів до підтримки бізнесу. Ефективна політика має бути селективною, спиратися на типологію підприємств залежно від глибини ураження, наявного потенціалу відновлення та стратегічної важливості для національної економіки, а також передбачати різні пакети інструментів для різних сегментів МСП.

По-третє, попри безпрецедентний масштаб втрат і руйнувань, сектор малого та середнього підприємництва продемонстрував виняткову адаптивність і живучість, яка проявилася в масовій релокації бізнесу, швидкому переформатуванні бізнес-моделей, освоєнні нових ринків збуту та цифрових каналів продажу. Ця адаптивність є не просто приводом для оптимізму, а реальним активом, на який має спиратися політика підтримки: держава повинна не заміняти собою підприємницьку ініціативу, а створювати умови, в яких ця ініціатива зможе максимально реалізуватися, усуваючи інституційні та фінансові бар'єри на шляху адаптації [32].

По-четверте, досвід функціонування МСП в умовах воєнного стану містить цінні уроки для післявоєнного відновлення. Зокрема, ті підприємства, які змогли вистояти, накопичили унікальний досвід управління в умовах екстремальної невизначеності, який може бути поширений через систему наставництва та обміну кращими практиками. Крім того, структурні зрушення, спричинені війною (переорієнтація на європейські ринки, цифровізація, регіональне переформатування виробничої бази), за умови правильної державної політики можуть стати основою для формування більш продуктивної та конкурентоспроможної економіки в майбутньому.

Таким чином, глибоке розуміння багатовимірного впливу воєнних дій на малий та середній бізнес є необхідною передумовою для розробки ефективної політики підтримки цього сектору, яка має бути водночас достатньо масштабною, щоб відповідати безпрецедентному рівню викликів, достатньо гнучкою, щоб враховувати різноманітність ситуацій, у

яких опинилися підприємства, і достатньо стратегічною, щоб не обмежуватися тактикою виживання, а закладати основи для майбутнього зростання.

2.2. Фінансові, кадрові та логістичні проблеми функціонування підприємств

Сучасний стан підприємницької діяльності в Україні визначається безпрецедентним тиском екзогенних факторів, які трансформували не лише операційне середовище, а й саму природу економічної активності. Повномасштабна збройна агресія, що розпочалася у лютому 2022 року, спричинила системний злам у функціонуванні господарського механізму, перетворивши питання виживання підприємств із теоретичної площини стратегічного менеджменту на щоденну практичну необхідність. Руйнування виробничих потужностей, розрив усталених ланцюгів постачання, масштабна міграція трудових ресурсів та колапс традиційних фінансових моделей сформували унікальний за своєю складністю комплекс викликів. Водночас саме в цих екстремальних умовах найвиразніше проявилися як структурні деформації національної економіки, накопичені за попередні десятиліття, так і безпрецедентний адаптаційний потенціал, здатність до швидкої реконфігурації бізнес-процесів, що виходить далеко за межі усталених уявлень про підприємницьку резильєнтність. Дослідження фінансових, кадрових та логістичних проблем у тріадній єдності дозволяє не лише зафіксувати поточний стан, а й окреслити вектори можливої посткризової трансформації, адже кожна з цих сфер зазнала впливу принципово різних за походженням, але глибоко взаємопов'язаних деструктивних імпульсів (табл 2.1.).

Таблиця 2.1.

Фінансові, кадрові та логістичні проблеми функціонування
підприємств

Сфера проблем	Ключові прояви	Причини виникнення	Наслідки для підприємств	Можливі адаптаційні реакції
Фінансова	Дефіцит обігових коштів, високі ставки кредитування (20-25%), блокування кредитування, криза ліквідності	Падіння попиту, воєнні ризики, інфляція, обмеження банківського сектору	Зупинка інвестицій, нестача обігового капіталу, зниження платоспроможності	Державні програми («5-7-9%»), оптимізація витрат, переорієнтація на гранти
Кадрова	Масова міграція (6-8 млн осіб), мобілізація, дефіцит кваліфікованих працівників	Війна, виїзд населення за кордон, мобілізація, структурна невідповідність ринку праці	Дефіцит персоналу, падіння продуктивності, зупинка виробництв	Перенавчання, релокація бізнесу, залучення ВПО
Логістична	Руйнування маршрутів експорту, блокада портів, перевантаження залізниці, зростання логістичних витрат	Військові дії, руйнування інфраструктури, зміна торгових маршрутів	Зрив контрактів, подорожчання продукції, зниження конкурентоспроможності	Переналаштування логістики через ЄС, альтернативні маршрути, автоперевезень
Системний ефект	Взаємне посилення криз у фінансах, кадрах і логістиці	Висока взаємозалежність бізнес-процесів	«Ефект доміно», зниження стійкості бізнесу	Антикризове управління, диверсифікація ризиків

Джерело: систематизовано автором

Фінансова площина функціонування українських підприємств у період воєнного стану демонструє одночасну дію кількох різноспрямованих тенденцій, аналітичне розмежування яких є критично важливим для розуміння цілісної картини. З одного боку, спостерігається гострий дефіцит обігових коштів, спричинений стисненням внутрішнього

платоспроможного попиту внаслідок падіння реальних доходів населення та зростанням кредитних ризиків до рівня, що фактично паралізував банківське кредитування реального сектору. За даними Національного банку України, обсяг чистих кредитів, наданих нефінансовим корпораціям, скоротився у 2022 році майже на 10 відсотків у річному вимірі, причому ледь частка нових видач припадала на державні програми підтримки, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%», які де-факто стали єдиним джерелом відносно дешевого фінансування для мікро-, малого та середнього бізнесу. Відсоткові ставки за комерційними кредитами для підприємств без державних гарантій сягали 20–25 відсотків річних, що в умовах прогнозованої інфляції та невизначеності щодо термінів завершення бойових дій робило залучення позикового капіталу економічно ірраціональним для більшості суб'єктів господарювання. Показовим прикладом може слугувати ситуація в галузі будівельних матеріалів, де компанії, чий виробничі потужності залишилися на підконтрольній Україні території та не зазнали фізичних руйнувань, зіткнулися з неможливістю поповнення оборотного капіталу через те, що банки масово переглядали ліміти кредитування в бік зменшення, керуючись виключно географічним критерієм наближеності до зони бойових дій. Водночас глибшою структурною проблемою фінансового сектору стало порушення трансмісійного механізму монетарної політики: облікова ставка, підвищена до 25 відсотків у червні 2022 року, трансливалася переважно в дохідність депозитних сертифікатів НБУ та ОВДП, тоді як кредитний канал залишався заблокованим через фундаментальну проблему асиметрії інформації та неможливості адекватної оцінки ризиків позичальників у середовищі, де звичні скорингові моделі повністю втратили свою прогностичну цінність [20].

Не менш значущим аспектом фінансової дестабілізації виявилася криза ліквідності, спровокована розривом платіжних ланцюжків між контрагентами. Класичний ефект доміно, коли неплатоспроможність

одного учасника ланцюга створення вартості спричиняла каскад неплатежів по всій вертикалі, набув особливо руйнівних масштабів у галузях із тривалим виробничим циклом. Машинобудівні підприємства Харківського регіону, які до війни виконували замовлення для гірничо-збагачувальних комбінатів Криворіжжя, опинилися в ситуації, коли авансові платежі за контрактами, отримані в січні-лютому 2022 року, були спрямовані на закупівлю комплектуючих, постачальники яких або припинили існування через фізичне знищення, або різко переорієнтувалися на інші ринки, залишаючи машинобудівників із незавершеним виробництвом та юридичними зобов'язаннями перед замовниками, які самі потерпали від блокування морських портів та неможливості експорту власної продукції. Додатковим фактором тиску стало зростання вартості страхування воєнних ризиків, що для підприємств, залучених до зовнішньоекономічної діяльності, перетворилося на непереборний бар'єр. Страхові компанії або відмовлялися покривати ризики, пов'язані з перевезенням вантажів територією України, або встановлювали премії на рівні 5–15 відсотків від страхової суми, що робило експорт багатьох товарних груп ціново неконкурентоспроможним навіть за умови фізичної доступності альтернативних логістичних маршрутів.

Кадрова проблема, взята в її багатовимірності, постає як найбільш загрозливий довгостроковий виклик для українського підприємництва, оскільки її наслідки матимуть пролонговану дію навіть після гіпотетичного припинення бойових дій. Масштаб вимушеної міграції, що охопив за різними оцінками від 6 до 8 мільйонів осіб, із яких щонайменше дві третини становлять особи працездатного віку з високим рівнем освіти та професійної кваліфікації, створив безпрецедентну ситуацію на ринку праці. Підприємства західних регіонів України, які прийняли релоковані виробництва, зіткнулися з парадоксальним явищем: за наявності значної кількості внутрішньо переміщених осіб, формально готових до працевлаштування, реальна пропозиція робочої сили виявилася суттєво

обмеженою через структурну невідповідність кваліфікації, завищені зарплатні очікування, сформовані досвідом тимчасової зайнятості в країнах Європейського Союзу, та психологічну неготовність до довгострокового осідання на новому місці. Підприємство легкої промисловості, що релокувало виробничі потужності з Луганської області до Закарпаття, було змушене витратити понад шість місяців на пошук та перенавчання персоналу, оскільки місцевий ринок праці не мав достатньої кількості швачок відповідної кваліфікації, а внутрішньо переміщені особи з числа колишніх працівників підприємства або виїхали за кордон, або розглядали регіон виключно як транзитний пункт для подальшої міграції [18].

Принципово новим явищем, що не має історичних аналогів у вітчизняній економічній практиці, стала масштабна мобілізація до лав Збройних Сил України, яка вимала з ринку праці найбільш продуктивну чоловічу частину трудових ресурсів. Для багатьох виробничих підприємств втрата ключових фахівців – інженерів, технологів, операторів складного обладнання – означала не просто кількісне зменшення персоналу, а якісну деградацію виробничого потенціалу, оскільки підготовка рівноцінної заміни в стислі терміни виявилася об'єктивно неможливою. На металургійному комбінаті, що входить до групи найбільших платників податків, станом на початок 2023 року понад 15 відсотків працівників основних виробничих цехів були мобілізовані, і хоча законодавство гарантує збереження робочого місця та середнього заробітку, реальне функціонування ряду переділів було поставлене під загрозу через брак змінних майстрів, горнових, операторів прокатних станів – професій, що потребують багаторічного виробничого досвіду та не можуть бути опановані шляхом короткострокового корпоративного навчання. Гендерна реконфігурація ринку праці, яка за таких обставин є неминучою, наштовхується на об'єктивні обмеження, пов'язані з фізичними характеристиками багатьох виробничих процесів, що

традиційно вважалися суто чоловічими сферами зайнятості, а також на законодавчі перепони щодо застосування жіночої праці на роботах зі шкідливими та небезпечними умовами.

Логістичний вимір воєнної економіки України зазнав трансформацій настільки глибоких, що їх можна кваліфікувати як повне переформатування транспортно-інфраструктурного каркасу господарської системи. Блокада чорноморських портів, через які до війни проходило близько 65 відсотків експортних вантажів, включаючи практично весь обсяг зернових, металопродукції та залізної руди, що становили основу українського експорту, спричинила необхідність термінового пошуку альтернативних шляхів.

Залізнична інфраструктура, яка ще з радянських часів була зорієнтована на меридіональні перевезення в напрямку портів і не мала достатньої пропускної спроможності на західних прикордонних переходах, у 2022 році опинилася в епіцентрі колосального навантаження. Понад 10 мільйонів тонн зернових вантажів було перенаправлено на західні переходи, де інфраструктура виявилася не готовою до такого потоку через різницю в ширині колії, обмежену кількість перевантажувальних терміналів та низьку швидкість митних процедур.

У результаті на станціях Львівської залізниці утворювалися багатокілометрові черги з вагонів, а строки доставки вантажів до портів Балтійського моря та Констанци зростали з довоєнних 7–10 днів до 30–45 діб, що повністю руйнувало контрактні графіки постачання та створювало додаткові витрати на зберігання продукції. Аграрні підприємства центральної України, які влітку 2022 року зібрали рекордний урожай ранніх зернових, зіткнулися з ситуацією, коли вартість логістики досягла 150–180 доларів на тонну, що повністю нівелювало маржинальність виробництва при світових цінах, які водночас перебували під тиском надлишкової пропозиції [17].

Сфера автомобільних вантажних перевезень, яка до війни демонструвала стійке зростання, також опинилася в стані глибокої кризи, зумовленої дефіцитом водіїв, палива та транспортних засобів, придатних для міжнародних рейсів. Масовий виїзд водіїв-чоловіків за кордон, їхня мобілізація або перехід на менш ризиковані види зайнятості всередині країни обумовив кадровий голод у транспортній галузі, який на піку, у другій половині 2022 року, сягав, за оцінками галузевих асоціацій, 30–40 відсотків від довоєнної чисельності. Компанії міжнародних автоперевезень змушені були вдаватися до безпрецедентних заходів – від підвищення заробітної плати водіям на 50–70 відсотків до перегляду маршрутів із метою мінімізації часу перебування на території України, що, у свою чергу, скорочувало корисний пробіг і підвищувало собівартість перевезень. На внутрішньому ринку ситуація погіршувалася через фізичне руйнування мостів та шляхопроводів у зоні бойових дій, що створювало необхідність прокладання об'їзних маршрутів, довжина яких подекуди перевищувала прямі відстані в 2–3 рази. Так, пряме автомобільне сполучення між Харковом та Краматорськом після руйнування мостів через Сіверський Дінець вимагало відхилення від оптимального маршруту на понад 150 кілометрів, що в умовах ціни дизельного палива, яка протягом 2022 року коливалася в діапазоні 50–58 гривень за літр, призводило до додаткових витрат, які малий та середній бізнес часто не міг інкорпорувати в ціну кінцевої продукції без ризику повної втрати конкурентоздатності.

Підсумовуючи комплексний аналіз сучасного стану та проблем розвитку українського підприємництва в умовах воєнного стану, необхідно акцентувати на кількох принципових моментах, які визначатимуть траєкторію подальшої еволюції господарської системи.

Перше – триада фінансових, кадрових та логістичних проблем утворює систему із надзвичайно щільними внутрішніми зв'язками, де погіршення в одній площині автоматично генерує мультиплікативні

ефекти в інших, формуючи замкнені кола деструкції. Підприємство, що втратило ключових працівників через мобілізацію або міграцію, нездатне виконати виробничу програму, що призводить до скорочення виручки, яке, своєю чергою, унеможливорює залучення позикових коштів для поповнення обігового капіталу або оплати дорожчих логістичних послуг, що остаточно блокує відновлення конкурентоспроможності.

Друге – надзвичайно висока диференціація впливу воєнних факторів залежно від галузевої належності, географічного розташування та масштабу бізнесу, що унеможливорює формулювання універсальних рецептів виживання та розвитку. Сільськогосподарське підприємство на Вінниччині та металургійний комбінат у Запоріжжі функціонують у кардинально відмінних реальностях, хоча формально перебувають у межах єдиного правового та економічного поля. Т

рете – адаптаційні механізми, продемонстровані українським бізнесом, виявилися значно потужнішими, ніж це припускалося більшістю аналітичних моделей, однак ціною такої адаптації часто стає примітивізація виробничих процесів, згорання інвестиційної діяльності та перехід до стратегій ситуативного реагування замість довгострокового планування. Глибина економічного падіння у 2022 році, оцінена в 29,1 відсотка ВВП, хоча й виявилася меншою за найбільш песимістичні сценарії, замаскувала якісні зрушення в структурі економіки, наслідки яких будуть відчуватися десятиліттями. Відновлення ж не може бути зведене до механічного повернення до довоєнних параметрів функціонування – йдеться про формування принципово нової господарської моделі, яка враховуватиме незворотність демографічних втрат, необхідність глибокої модернізації транспортної інфраструктури з урахуванням вимог євроінтеграції та утвердження інклюзивних фінансових інститутів, здатних працювати в середовищі підвищених ризиків. Досвід воєнного часу незаперечно доводить, що підприємницька стійкість забезпечується не абстрактними ринковими механізмами, а

конкретними управлінськими рішеннями, які приймаються в умовах радикальної невизначеності, спираючись на поєднання прагматичного розрахунку, інтуїції та, значною мірою, етичних імперативів, продиктованих усвідомленням особистої відповідальності за долю трудових колективів і спільнот, у які ці підприємства вкорінені.

2.3. Аналіз державних програм підтримки підприємництва в період воєнного стану

Запровадження воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року поставило перед державою безпрецедентне за складністю завдання: одночасно забезпечити фінансування оборонних потреб, підтримати критичну соціальну інфраструктуру та не допустити колапсу приватного сектору, який у мирний час генерував левову частку ВВП, зайнятості та бюджетних надходжень. Усвідомлення того, що без активної державної підтримки більшість суб'єктів малого та середнього підприємництва припинить існування протягом кількох місяців, спонукало уряд до розробки та імплементації цілої низки програм, які за своєю архітектурою, масштабом охоплення та швидкістю запуску не мають прямих аналогів у новітній економічній історії України (табл. 2.2.). Ці програми варто розглядати не як ізольовані інструменти, а як елементи єдиної, хоча й не позбавленої внутрішніх суперечностей, системи антикризового реагування, що поєднує фіскальні стимули, пряме грантове фінансування, компенсаційні механізми та інституційні інновації. Аналіз реальної ефективності цих програм потребує виходу за межі сухої статистики виданих грантів і кредитів та заглиблення в конкретні механізми їх функціонування, виявлення як беззаперечних досягнень, так і системних недоліків, що перешкоджають повній реалізації закладеного в них потенціалу [36].

Таблиця 2.2.

Аналіз державних програм підтримки підприємництва в період
воєнного стану

Програма / інструмент	Мета	Основні механізми	Досягнення	Проблеми реалізації
«єРобота»	Стимулювання підприємництва та зайнятості	Мікрогранти, гранти на бізнес, стартапи, агросектор	22 000+ грантів, 46 000+ робочих місць	Складність бізнес-планів, слабкий моніторинг, інформаційні бар'єри
«5-7-9%»	Доступне кредитування МСП	Компенсація відсоткових ставок	Підтримка ліквідності бізнесу, фінансування інвестицій	Високі ризики, обмеження банківського кредитування
«Зроблено в Україні»	Стимулювання внутрішнього виробництва	Компенсація вартості техніки, локалізаційні вимоги	Підтримка промисловості та АПК	Обмежене охоплення, складність контролю локалізації
Експортно-кредитне агентство (ЕКА)	Підтримка експорту	Страховання та гарантування експортних контрактів	Підвищення довіри до українських експортерів	Недостатнє покриття ризиків у воєнний час
Індустріальні парки	Розвиток виробництва	Держфінансування інфраструктури (до 80%)	Формування виробничих кластерів	Повільна реалізація, залежність від інвестицій
Цифровізація («Дія»)	Спрощення доступу до підтримки	Онлайн-заявки, автоматизація процесів	Зниження бюрократії, мінімізація корупції	Цифрова нерівність, слабка обізнаність
Регіональні офіси підтримки	Інформаційна допомога бізнесу	Консультації, супровід заявок	Підвищення доступності програм	Обмежене охоплення, нерівномірна ефективність

Джерело: [36]

Найбільш масштабною та впізнаваною серед державних ініціатив підтримки бізнесу воєнного часу стала урядова програма «єРобота», запущена в липні 2022 року, тобто менш ніж через п'ять місяців після початку повномасштабного вторгнення. Така оперативність запуску, нетипова для української бюрократичної системи, сама по собі є

свідченням того, що держава усвідомила критичність ситуації та була готова до нетривіальних інституційних рішень. Програма об'єднала шість грантових напрямків, що охоплюють різні сегменти підприємницької активності: мікрогранти для створення власного бізнесу, гранти для розвитку переробних підприємств, державне фінансування закладання садів, кошти для розвитку тепличного господарства, гранти на реалізацію стартапів (у тому числі в ІТ-сфері) та кошти на навчання ІТ-спеціальностям. Така диверсифікація напрямків є концептуально виправданою, оскільки дозволяє враховувати специфіку різних галузей та категорій отримувачів – від підприємців-початківців, які лише планують увійти в бізнес, до досвідчених власників переробних підприємств, які потребують ресурсів для масштабування [43].

Найбільш масовим елементом «єРоботи» став напрямок «Власна справа», який передбачає надання мікрогрантів розміром до 250 000 гривень на відкриття або розвиток бізнесу. Принципово важливою умовою програми є вимога створення нових робочих місць – щонайменше одного для отримувача гранту – що перетворює цей інструмент із суто благодійного механізму роздачі коштів на засіб стимулювання зайнятості та детінізації трудових відносин. За даними дослідження, опублікованого у фаховому виданні Львівського торговельно-економічного університету, станом на березень 2025 року в рамках цього напрямку було видано понад 22 000 мікрогрантів на загальну суму 5,3 мільярда гривень, що дозволило створити понад 46 000 нових робочих місць. Ці цифри є особливо вражаючими з огляду на те, що кожне робоче місце – це не лише заробітна плата для працівника, а й податкові надходження до бюджету, зменшення навантаження на соціальні програми та збереження людського капіталу всередині країни.

Не менш важливим є галузевий розподіл підтриманих проєктів, який демонструє, що програма не обмежується підтримкою примітивної торговельної активності, а стимулює розвиток секторів із вищою доданою

вартістю. Зокрема, гранти отримують проекти у сферах переробної промисловості, легкої промисловості, громадського харчування та різноманітних послуг. Це свідчить про те, що програма, попри свій масовий характер, не скочується до примітивної роздачі коштів, а зберігає певний фокус на структурній трансформації економіки. Додатковим свідченням гнучкості програми стало збільшення розміру грантів для прифронтових регіонів – зокрема, для Харкова та Харківської області максимальна сума була підвищена до 500 000 гривень, що є визнанням того факту, що ведення бізнесу в безпосередній близькості до зони бойових дій пов'язане з підвищеними ризиками та витратами.

Окремим важливим елементом програми «Робота» є гранти для ветеранів та членів їхніх сімей, які становлять до 1 мільйона гривень для учасників бойових дій за умови створення чотирьох робочих місць. Поява цього напрямку є не лише економічно, а й соціально вмотивованою: вона спрямована на реінтеграцію ветеранів у мирне економічне життя через підприємництво, що є особливо актуальним з огляду на те, що загальна кількість ветеранів після завершення війни може сягнути кількох мільйонів осіб, і традиційний ринок праці об'єктивно не зможе абсорбувати таку кількість людей без розвитку самозайнятості та малого підприємництва [32].

Водночас дослідження програми виявляє і низку системних проблем, які знижують її ефективність. Серед них – недостатній рівень поінформованості потенційних заявників, особливо в сільській місцевості та серед соціально вразливих груп; складність самостійної підготовки якісного бізнес-плану, без якого заявка не буде схвалена; жорсткі вимоги до створення робочих місць, які можуть бути обтяжливими для мікробізнесу на ранніх стадіях; а також обмеження щодо допустимих напрямків витрат грантових коштів, які не завжди враховують реальну структуру витрат конкретного бізнесу. Крім того, дослідники відзначають відсутність системного післягрантового моніторингу, який дозволив би

відстежувати реальну долю підтриманих проектів через рік-два після отримання фінансування та оцінювати реальний, а не формальний вплив програми на економіку.

Програма пільгового кредитування «5-7-9%», яка була запущена ще в 2020 році як реакція на економічні наслідки пандемії COVID-19, в умовах повномасштабної війни не лише не була згорнута, а й отримала нове дихання, ставши одним із ключових інструментів підтримки ліквідності малого та середнього бізнесу. Сутність програми полягає в тому, що держава компенсує банкам частину відсоткової ставки за кредитами, наданими суб'єктам МСП, завдяки чому кінцева ставка для позичальника становить 5%, 7% або 9% річних залежно від цільового призначення кредиту та категорії позичальника .

Цей механізм є принципово відмінним від прямого грантового фінансування, оскільки передбачає поворотність коштів і, відповідно, дисциплінує позичальника, змушуючи його ретельно оцінювати власну спроможність обслуговувати борг. Максимальна сума кредиту становить 150 мільйонів гривень, строк кредитування – до 10 років , що дозволяє фінансувати не лише поповнення обігових коштів, а й довгострокові інвестиційні проекти, пов'язані з модернізацією виробництва, впровадженням енергоефективних технологій чи придбанням основних засобів.

Важливою особливістю програми, яка відрізняє її від довоєнного формату, стала можливість фінансування заходів із відновлення енергетичних спроможностей бізнесу, включно з придбанням та встановленням електрогенераційних установок на газу . Ця адаптація є прямою відповіддю на масові обстріли енергетичної інфраструктури, які створили принципово новий тип витрат для бізнесу – витрати на забезпечення енергетичної автономності. Без можливості профінансувати ці витрати через пільговий кредитний механізм більшість малих

підприємств були б не в змозі продовжувати виробничу діяльність в умовах регулярних відключень електроенергії [10].

До програми долучено 46 банків, серед яких найактивнішими є «Приватбанк», «Ощадбанк» та «Райффайзен Банк Аваль», а лідерами за сумами підписаних кредитних договорів виступають Київ, Львівська, Дніпропетровська, Одеська, Київська, Харківська, Вінницька та Полтавська області. Цей географічний розподіл є показовим: він демонструє, що програма працює навіть у регіонах, наближених до зони бойових дій (Харківська область), хоча, цілком очікувано, основна маса кредитних ресурсів концентрується в економічно активних регіонах із відносно стабільною безпековою ситуацією.

Окремим масштабним напрямком державної політики підтримки підприємництва стала ініціатива «Зроблено в Україні», яка являє собою не окрему програму, а цілісну рамкову концепцію, що об'єднує низку різноманітних інструментів, спрямованих на стимулювання внутрішнього виробництва, імпортозаміщення та підвищення конкурентоспроможності українських товарів. В основу політики покладено ідею, що в умовах війни та обмежених експортних можливостей критично важливо максимально задіяти внутрішній виробничий потенціал, створюючи попит на українську продукцію через державні закупівлі, компенсаційні механізми та програми лояльності.

Одним із найбільш інноваційних інструментів у рамках цієї політики стала програма компенсації аграріям 25% вартості придбаної техніки та обладнання українського виробництва за умови, що рівень локалізації виробництва перевищує 60%. Такий підхід створює подвійний стимулюючий ефект: з одного боку, аграрії отримують доступ до дешевшої техніки, з іншого – українські машинобудівники отримують гарантований попит на свою продукцію, що в умовах звуження експортних ринків є критично важливим для збереження виробничого потенціалу галузі. Аналогічний механізм передбачений для енергетичного,

будівельного, колісного та спеціального обладнання – покупці отримують компенсацію 15% вартості, а виробники мають забезпечити рівень локалізації не менше 40% [19].

Важливим елементом політики «Зроблено в Україні» є програма підтримки індустріальних парків, яка передбачає фінансування до 150 мільйонів гривень на безповоротній основі для забезпечення будівництва необхідної інфраструктури, причому держава покриває до 50% кошторисної вартості робіт, а для деокупованих територій – до 80%. Це свідчить про те, що держава мислить у категоріях довгострокового просторового планування, намагаючись створити інфраструктурні передумови для концентрації виробничої активності в спеціально облаштованих зонах, що знижує трансакційні витрати бізнесу та підвищує інвестиційну привабливість територій.

Усвідомлення критичної залежності української економіки від експортної виручки та водночас вразливості традиційних експортних маршрутів спонукало державу до активізації діяльності Експортно-кредитного агентства (ЕКА), яке отримало новий мандат в умовах воєнного стану. ЕКА підтримує несировинний експорт через механізми страхування експортних кредитів та гарантування виконання зобов'язань українськими експортерами перед іноземними покупцями. За даними Міністерства економіки, одна гривня страхової відповідальності ЕКА в середньому приносить більше 11 гривень майбутньої експортної виручки, що свідчить про високу ефективність цього інструменту як мультиплікатора експортної активності.

Значення цього інструменту в умовах воєнного стану важко переоцінити. По-перше, він частково компенсує відсутність ринкового страхування воєнних ризиків, яке приватні страхові компанії не готові надавати через надмірну невизначеність. По-друге, наявність державних гарантій підвищує довіру іноземних покупців до українських постачальників, які в умовах війни об'єктивно сприймаються як ненадійні

контрагенти через ризик зриву поставок. По-третє, підтримка саме несировинного експорту є стратегічно виправданою, оскільки сприяє структурній трансформації економіки від сировинно-аграрної моделі до моделі з вищою доданою вартістю.

Окремим сегментом державної підтримки, який має виражений галузевий характер, є програма компенсації аграріям вартості придбаної техніки та обладнання українського виробництва. Держава через уповноважені банки компенсує до 25% вартості техніки, виробленої в Україні з рівнем локалізації понад 60%. Ця програма виконує одразу кілька функцій: вона стимулює попит на продукцію вітчизняного машинобудування, яке втратило традиційні експортні ринки і гостро потребує внутрішніх замовлень; вона полегшує аграріям доступ до оновлення машинно-тракторного парку, що є критичним в умовах блокування традиційних логістичних маршрутів, коли продуктивність сільського господарства набуває стратегічного значення для продовольчої безпеки країни; вона створює стимул для підвищення рівня локалізації виробництва, що сприяє розвитку національної промислової бази та зменшенню залежності від імпорту [18].

Важливою інституційною інновацією, яка відрізняє поточний етап політики підтримки підприємництва від попередніх, є створення мережі регіональних офісів «Зроблено в Україні», які функціонують як простори, що надають комплекс послуг – від інформування підприємців про доступні програми до практичної допомоги в оформленні заявок. Сама поява таких офісів є визнанням того факту, що однією з ключових перешкод для ефективного використання державних програм є інформаційна асиметрія: підприємці, особливо в малих містах та сільській місцевості, часто просто не знають про існування тих чи інших інструментів підтримки або не володіють компетенціями для самостійного оформлення заявок. Створення фізичних точок доступу до інформації та консультаційної підтримки є спробою подолати цю асиметрію.

Одним із найбільш значущих досягнень у сфері спрощення доступу бізнесу до державної підтримки стала цифровізація процедур подання заявок через портал «Дія». Як зазначається в офіційних джерелах, подача заявки на гранти програми «ЄРобота» здійснюється через Портал Дія, що дозволяє підприємцям подавати документи онлайн, без фізичного відвідування державних установ, із мінімальним пакетом документів та автоматизованою перевіркою базових критеріїв відповідності. Це не лише знижує транзакційні витрати для бізнесу, а й мінімізує ризики корупції, оскільки контакт заявника з чиновником, який приймає рішення, зведений до мінімуму. Крім того, цифровізація дозволяє накопичувати масиви даних про поданих заявках, отримувачах грантів та результатах їх діяльності, що в перспективі може стати основою для аналізу ефективності програм на основі великих даних.

Попри беззаперечні досягнення, аналіз реального функціонування державних програм підтримки виявляє низку системних проблем, які суттєво обмежують їх ефективність. Першою і, мабуть, найбільш фундаментальною проблемою є фрагментація інституційного ландшафту підтримки: різні програми адмініструються різними відомствами, використовують різні процедури подання заявок, різні критерії оцінки та різні канали комунікації з отримувачами. Для підприємця, який не має спеціальних знань у сфері грантрайтингу, навігація цим лабіринтом є надзвичайно складним завданням, що призводить до ситуації, коли найбільш успішними отримувачами підтримки стають не ті, хто її найбільше потребує, а ті, хто найкраще орієнтується в бюрократичних процедурах [10].

Другою системною проблемою є нерівномірний регіональний розподіл коштів, який, хоча й має об'єктивне підґрунтя (економічна активність концентрується в регіонах із кращою безпековою ситуацією), створює ризик посилення міжрегіональних диспропорцій та економічної маргіналізації постраждалих територій. Спроби компенсувати цю

нерівномірність через підвищені суми грантів для прифронтових регіонів є кроком у правильному напрямку, однак без комплексного підходу до відновлення інфраструктури та безпеки на цих територіях вони мають обмежений ефект.

Третьою проблемою є недостатнє охоплення мікробізнесу та самозайнятих осіб, які часто не відповідають формальним критеріям програм через перебування в тіньовому секторі або через нездатність підготувати якісний бізнес-план. Парадоксальним чином найбільш вразливі категорії підприємців виявляються виключеними з програм підтримки саме через ті характеристики, які мали б робити їх пріоритетними отримувачами.

Проведений аналіз державних програм підтримки підприємництва в період воєнного стану дозволяє дійти висновку, що Україна спромоглася в надзвичайно стислі строки створити безпрецедентну за масштабом і різноманітністю інструментів систему підтримки приватного сектору, яка поєднує пряме грантове фінансування, компенсацію відсоткових ставок за кредитами, страхування експортних ризиків, стимулювання внутрішнього попиту на українську продукцію та розбудову інституційної інфраструктури. Загальний обсяг коштів, інвестованих державою в розвиток малого й середнього бізнесу через грантові механізми лише за програмою «ЄРобота», сягнув 12 мільярдів гривень, що дозволило підтримати десятки тисяч підприємців та створити десятки тисяч нових робочих місць. Це є свідченням того, що навіть в умовах колосального навантаження на державний бюджет, спричиненого війною, підтримка підприємництва розглядається не як другорядне завдання, а як стратегічний пріоритет, від якого залежить економічна стійкість держави [44].

Водночас аналіз виявляє низку системних проблем, які потребують подальшого вдосконалення політики: фрагментація інституційного ландшафту, нерівномірний регіональний розподіл коштів, недостатнє

охоплення мікробізнесу, відсутність системного післягрантового моніторингу. Подолання цих проблем вимагатиме переходу від кількісного нарощування обсягів підтримки до якісного вдосконалення її механізмів, зокрема через інтеграцію різних програм у єдину цифрову екосистему, запровадження диференційованого підходу до різних категорій отримувачів та посилення аналітичної складової для оцінки реального впливу програм на економіку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

3.1. Стратегічні механізми адаптації бізнесу до умов воєнного часу

Війна стала фундаментальним шоком для національної економіки, змусивши бізнес усіх рівнів миттєво переходити від стратегій стабільного розвитку до режиму виживання в умовах екзистенційної невизначеності. Традиційні бізнес-моделі, що спиралися на прогнозованість ланцюгів постачання, стабільну логістику та передбачуваний платоспроможний попит, виявилися непридатними перед загрозою ракетних обстрілів, окупації територій та масової міграції населення. У відповідь на ці виклики українське підприємництво розпочало пошук нових стратегічних механізмів, що базуються не на довгостроковому плануванні, а на принципах гнучкості, децентралізації та надзвичайної адаптивності (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Ключові напрями трансформації підприємницької діяльності в
умовах воєнних викликів

Механізм адаптації	Сутність механізму	Практичне значення для бізнесу
1	2	3
Релокація виробничих потужностей	Переміщення підприємств із зон бойових дій у безпечніші регіони України або за кордон, зміна логістичних маршрутів, пошук нових постачальників	Збереження активів, відновлення виробництва, інтеграція у європейські ринки
Диверсифікація ланцюгів постачання	Перехід від моделі мінімальних запасів до формування резервних складів, розширення географії постачальників, зміна асортименту продукції	Зниження ризику зупинки виробництва, підвищення стійкості до логістичних криз
Цифровізація та децентралізація управління	Використання хмарних сервісів, дистанційного управління, віртуальних офісів, резервних каналів зв'язку та енергозабезпечення	Забезпечення безперервності діяльності навіть за умов відключень електроенергії та переміщення персоналу

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3
Трансформація кадрової політики	Запровадження гнучких графіків роботи, програм психологічної підтримки, соціальних ініціатив для працівників та підтримки жінок-підприємниць	Збереження трудового потенціалу, підтримка продуктивності, підвищення соціальної стійкості бізнесу
Фінансова адаптація	Орієнтація на ліквідність, скорочення довгострокових інвестицій, використання державних програм підтримки, альтернативних фінансових інструментів	Підвищення фінансової стабільності, збереження платоспроможності в умовах кризи
Інтеграція у міжнародні ринки	Переорієнтація експорту на країни ЄС, проходження сертифікації, залучення грантових коштів та міжнародної підтримки	Розширення ринків збуту, доступ до інвестицій, модернізація виробництва
Автономізація виробничих систем	Формування резервних джерел енергії, запасів води, палива, створення мобільних ремонтних груп	Забезпечення автономної роботи підприємства та мінімізація впливу інфраструктурних руйнувань
Переорієнтація виробництва	Перехід до виготовлення продукції подвійного призначення, військового спорядження, технічних рішень для оборонного сектору	Завантаження виробничих потужностей, формування нових ринків збуту, посилення економічної стійкості

Джерело: складено автором

Найважливішим механізмом адаптації стало релокація виробничих потужностей із зон активних бойових дій та прифронтових територій у відносно безпечніші західні регіони країни або за кордон. Цей процес вимагав від підприємців не тільки фізичного переміщення обладнання та запасів сировини, але й повної перебудови логістичних маршрутів в умовах руйнування інфраструктури, зокрема мостів, доріг та залізничних вузлів. Багато компаній, особливо у сфері важкого машинобудування та агропереробки, зіткнулися з неможливістю евакуювати великогабаритні верстати, що змусило їх консервувати виробництво та орендувати нові приміщення на заході України. Водночас релокація супроводжувалася розривом старих контрактів із постачальниками, які опинилися на окупованих територіях, та екстремим пошуком нових партнерів у Європі. Таким чином, релокація стала не просто фізичним рятунком активів, а

стратегічним рішенням, що назавжди змінило географію українського бізнесу, надавши йому більшої інтеграції з європейським ринком [27].

Другий ключовий механізм полягає у радикальній диверсифікації ланцюгів постачання та переході від моделі «точно в строк» до моделі «точно про запас», яка забезпечує критичний буфер безпеки. Раніше українські підприємства, слідуючи глобальним трендам оптимізації, мінімізували складські запаси, що за умов блокади морських портів та блокування сухопутних шляхів призвело до колапсу виробництва в перші тижні війни. Після цього досвіду компанії почали створювати розподілені склади з кількома рівнями резервування, розташованими в різних регіонах країни та за її межами, наприклад, у Польщі, Румунії чи Словаччині. Це дозволило зменшити ризик повної зупинки виробництва у разі повторних атак на енергетичну або логістичну інфраструктуру. Крім того, диверсифікація стосувалася не лише географії поставок, але й самої номенклатури виробництва, коли фабрики, що виробляли одяг, переходили на військову амуніцію, а хімічні підприємства починали випускати засоби для розмінування [22].

Третім механізмом, який набув безпрецедентного значення, стала цифрова трансформація та децентралізація управлінських процесів, що дозволила бізнесу працювати в умовах постійних перебоїв з електрикою, зв'язком та переміщенням співробітників. Перехід на хмарні сервіси, віртуальні офіси та системи дистанційного контролю виробництва став не трендом, а єдиною можливою реальністю для багатьох ІТ-компаній, консалтингових фірм та навіть частини промислових підприємств. Керівники бізнесів почали впроваджувати так звані «протоколи відключення» за якими критичні бізнес-процеси автоматично мігрували на мобільні точки доступу або генератори при зникненні централізованого живлення. Важливим аспектом стала психологічна адаптація менеджменту до роботи в умовах постійного стресу, коли прийняття рішень відбувається в режимі реального часу без повноти інформації. Цифровізація, таким

чином, перетворилася на стратегічний засіб підвищення стійкості, дозволяючи зберігати ядро компетенцій навіть при фізичному розпорошенні команди світом [29].

Окремим та надзвичайно специфічним механізмом стала трансформація трудових відносин та політик управління персоналом, яка враховувала масову мобілізацію, внутрішнє та зовнішнє переміщення працівників. Бізнес змушений був розробити гнучкі графіки роботи, що дозволяють поєднувати професійну діяльність із волонтерством або службою в силах територіальної оборони, адже значна частина кваліфікованих кадрів опинилася на фронті. Багато компаній запровадили програми психологічної підтримки та реабілітації для працівників, які пережили окупацію або втратили близьких, розуміючи що ігнорування ментального здоров'я персоналу призводить до катастрофічного падіння продуктивності. Водночас стратегічним викликом стало утримання жіночого персоналу, який часто брав на себе подвійне навантаження: роботу на виробництві та догляд за дітьми або літніми родичами в умовах відсутності чоловіків. Це призвело до перегляду політик рівності та інклюзивності, коли бізнес почав активно інвестувати у дитячу інфраструктуру, освітні програми для внутрішньо переміщених родин та спеціальні гранти для жінок-підприємниць [35].

Фінансові механізми адаптації стали окремим стратегічним напрямом, оскільки війна спричинила колапс кредитних ринків, замороження інвестицій та гіперінфляційний тиск на гривню. Багато підприємств перейшли на політику тотальної ліквідності, згортаючи довгострокові інвестиційні проекти та зосереджуючись на управлінні грошовими потоками з горизонтом планування не більше кількох тижнів. Важливу роль відіграли державні програми «Доступні кредити 5-7-9%» та податкові пільги для бізнесу на зонах бойових дій, однак їх ефективність часто обмежувалася бюрократичними перепонами та ризиками неповернення позик. Інновацією стало використання криптовалют та

блокчейн-технологій для миттєвих міжнародних розрахунків, коли традиційні банківські перекази блокувалися або затримувалися через воєнні ризики [31]. Таким чином, фінансова стратегія бізнесу трансформувалася від максимізації прибутку до максимізації виживання, де пріоритетом стала наявність вільної ліквідності, а не рентабельність активів.

Не менш значущим механізмом стала інтеграція в міжнародні ланцюги доданої вартості через термінове отримання Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу та скасування більшості митних бар'єрів з Європою. Український бізнес отримав унікальну можливість швидко переорієнтуватися з закритих ринків Росії та Білорусі на ринки Польщі, Німеччини та інших країн, однак це вимагало миттєвого підвищення стандартів якості, сертифікації та прозорості виробництва. Багато компаній пройшли екстрений аудит та модернізацію виробничих ліній, щоб відповідати вимогам європейських регламентів, а також змінили свою організаційну структуру, створивши окремі відділи з міжнародної комунікації та торгівлі. Паралельно відбувалось активне залучення грантових коштів від міжнародних донорів, таких як USAID, Європейський банк реконструкції та розвитку та приватні фонди, що надавали ресурси без вимоги негайного повернення. Це дозволило малому та середньому бізнесу, який найбільше постраждав від війни, не тільки відновити операційну діяльність, але й отримати доступ до навчальних програм, технологій та менторства з розвинених країн [37].

Парадоксальним, але доволі поширеним механізмом стало впровадження принципів воєнної логістики у цивільне виробництво, що передбачає надлишкове резервування потужностей, розосередження активів та навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях. Деякі компанії організували міні-генерації на дахах, власні свердловини води та запаси палива на три місяці роботи, фактично перетворюючи кожен великий завод на автономну фортецю. Інші підприємці створили мобільні

бригади швидкого реагування по обслуговуванню власної техніки, які могли виїжджати будь-куди країною для ремонту за декілька годин. Така стратегія підвищеної автономності суперечить сучасним концепціям аутсорсингу та спільного використання інфраструктури, однак у воєнних умовах вона виявилася єдиною надійним способом гарантувати безперебійність хоча б базових виробничих циклів. Це наочно демонструє, як тотальна зовнішня загроза змінює саму філософію бізнесу, повертаючи його до моделей вертикальної інтеграції та самодостатності, які вважалися застарілими ще десять років тому[34].

Нарешті, важливим стратегічним механізмом стала переорієнтація з виробництва товарів масового попиту на продукцію подвійного призначення та військово-цивільні рішення. Виробники електроніки почали створювати засоби радіоелектронної боротьби та дрони, текстильні фабрики шили бронежилети та тактичне спорядження, а харчові підприємства розробляли довготривалі сухі пайки для армії. Розуміння того, що держава стає головним замовником у період війни, підштовхнуло бізнес до активної участі в оборонних тендерах та співпраці з волонтерськими фондами, які виступали швидкими та гнучкими посередниками. Це не тільки дозволило підприємствам завантажити виробничі потужності, які інакше простоювали, але й сформувало нову корпоративну ідентичність, де патріотизм та комерційний успіх більше не сприймаються як протилежності [39].

Отже, стратегічні механізми адаптації українського бізнесу до умов воєнного часу продемонстрували радикальний відхід від довоєнних парадигм стабільності та оптимізації. Ключовими факторами виживання стали не масштаб чи довгострокові плани, а гнучкість, децентралізація та здатність миттєво перебудовувати логістику, фінанси та виробничі лінії. Війна парадоксальним чином прискорила цифрову трансформацію, інтеграцію з європейськими ринками та формування нової корпоративної культури, заснованої на стійкості персоналу та соціальній

відповідальності. Набутий досвід перетворює воєнну адаптацію на потужний каталізатор інновацій, який навіть після завершення бойових дій визначатиме конкурентну спроможність України.

3.2. Інструменти державної та міжнародної підтримки підприємництва

Інструменти державної та міжнародної підтримки підприємництва в Україні, особливо в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови, набувають критичного значення, адже саме малий та середній бізнес формує основу економічної стійкості країни. Держава, розуміючи цю залежність, розробила цілу низку механізмів, які покликані не лише врятувати існуючі підприємства від банкрутства, але й стимулювати появу нових ініціатив (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Система фінансово-організаційної підтримки підприємництва в сучасних умовах

Інструмент підтримки	Характеристика механізму	Вплив на розвиток підприємництва
1	2	3
Державна кредитна підтримка	Надання пільгового фінансування через програму «Доступні кредити 5–7–9%», компенсація частини відсоткової ставки, доступ до кредитних ресурсів на розвиток, рефінансування та інвестиційні потреби	Забезпечує фінансову ліквідність бізнесу, підтримує стабільність діяльності та створює умови для відновлення виробництва
Грантові державні програми	Фінансування започаткування та розширення бізнесу через проєкт «єРобота», надання грантів за умови створення нових робочих місць	Стимулює підприємницьку активність, сприяє зайнятості населення та розвитку малого й середнього бізнесу
Податкові та регуляторні пільги	Спрощення податкового режиму, зниження фіскального навантаження, тимчасове пом'якшення адміністративних процедур для підприємців	Зменшує витрати бізнесу, підвищує адаптивність підприємств до кризових умов

Продовження табл. 3.2.

1	2	3
Інституційна консультаційна підтримка	Діяльність бізнес-інкубаторів, Українського фонду стартапів, надання коучингу, консультацій, освітніх програм та доступу до ділових мереж	Формує нові компетенції підприємців, сприяє розвитку інноваційного підприємництва
Міжнародні грантові та технічні програми	Надання грантів, технічної допомоги, експертного супроводу та ресурсів від міжнародних організацій і донорів	Підвищує конкурентоспроможність українського бізнесу, стимулює модернізацію та експортну орієнтацію
Міжнародне фінансове гарантування	Надання гарантій банкам міжнародними фінансовими інституціями для активізації кредитування реального сектору економіки	Полегшує доступ бізнесу до фінансових ресурсів та знижує кредитні ризики
Інтеграційні програми розвитку	Залучення бізнесу до міжнародних ланцюгів доданої вартості, підтримка сертифікації, виходу на зовнішні ринки та підвищення стандартів якості	Розширює ринки збуту, підвищує інвестиційну привабливість і пришвидшує євроінтеграцію бізнесу
Соціально-психологічна підтримка підприємців	Програми ментального здоров'я, антикризового менеджменту, юридичний супровід, підтримка релокованого бізнесу	Знижує психологічне навантаження на підприємців, підвищує управлінську стійкість та зберігає підприємницький потенціал
Цифровізація доступу до підтримки	Створення єдиних цифрових платформ для доступу до грантів, кредитів, консультацій та супроводу підприємницьких ініціатив	Спрощує доступ до ресурсів, скорочує бюрократичні бар'єри та підвищує ефективність використання програм підтримки

Джерело: систематизовано та складено автором

Однак через обмеженість бюджетних ресурсів та високі ризики, спричинені агресією, ефективність цих інструментів часто залежить від синергії з міжнародними програмами, які приносять не лише фінанси, але й передові стандарти управління.

Найбільш масштабним державним інструментом на сьогодні є програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка через уповноважені банки надає підприємцям пільгове фінансування на розвиток, рефінансування та навіть на інвестиційні цілі під час війни. Механізм працює за рахунок часткової компенсації процентної ставки за рахунок державних коштів, що дозволяє

бізнесу отримувати гроші значно дешевше за ринкові умови, а головне без застав у багатьох випадках. Крім того, держава запровадила грантові програми в межах проєкту «єРобота», де підприємець може отримати до восьми мільйонів гривень на створення або розвиток власної справи за умови створення нових робочих місць. Такий підхід є прогресивним, оскільки він фокусується не на пасивних субсидіях, а на зобов'язаннях бізнесу перед суспільством і державою [45].

Окремим важливим напрямом державної підтримки є спрощення податкового та регуляторного навантаження для підприємців на період воєнного стану, що включає можливість переходу на єдиний податок за нульовою ставкою для ФОПів першої та другої груп. Також держава активно розвиває програми непрямої підтримки через діяльність Українського фонду стартапів та регіональних бізнес-інкубаторів, які надають консультації, коучинг та доступ до нетворкінгу. Ці інституції часто фінансуються з місцевих бюджетів або через державні цільові програми, що дозволяє закривати локальні потреби бізнесу в знаннях та навичках, а не лише в грошах. Водночас ми мусимо визнати, що бюрократичні процедури отримання такої підтримки залишаються складними, а доступ до інформації про наявні програми нерівномірним по території країни [41].

Міжнародні партнери України, особливо Європейський Союз, Сполучені Штати Америки, Канада та міжнародні фінансові організації, відіграють роль каталізаторів змін, заповнюючи ніші, які держава через брак ресурсів не може охопити самотійно. Наприклад, агентство США з міжнародного розвитку реалізує програму «Конкурентоспроможна економіка України», яка надає технічну допомогу, гранти на підвищення експортного потенціалу та підтримує розвиток переробних галузей. Європейський Союз через програму EU4Business пропонує українському бізнесу не лише фінансові інструменти, але й глибоку інтеграцію в європейські ланцюги доданої вартості, що є стратегічною перевагою на

десятиліття вперед. Також важко переоцінити роль Міжнародної фінансової корпорації, яка надає гарантії українським банкам, тим самим стимулюючи кредитування реального сектору без надмірного ризику для фінансової системи [46].

Фактично міжнародна підтримка часто є більш гнучкою та інноваційною порівняно з державними механізмами, оскільки вона не обтяжена внутрішніми політичними обмеженнями та короткостроковими бюджетними циклами. Наприклад, програма «Зерно з України» під егідою ООН та World Food Programme не лише допомогла експортерам зберегти ринки збуту, але й зберегла продовольчу безпеку в багатьох країнах світу, що є блискучим прикладом непрямой підтримки. Крім того, такі інституції як Європейський банк реконструкції та розвитку запустили цільові програми фінансування «Зеленої трансформації» для українських підприємств, чого держава самостійно через військові видатки робити фактично не може. Таким чином міжнародні донори виступають агентами змін, що впроваджують сучасні стандарти корпоративного управління, екологічності та соціальної відповідальності прямо в український бізнес-клімат [31].

Проблемою координації між державними та міжнародними інструментами залишається дублювання функцій та різна звітність, яка створює додаткове адміністративне навантаження на підприємця. Часто бізнесмен має заповнювати заявки на різних платформах з різними вимогами до документів, що в підсумку відлякує найменші мікро-підприємства від участі в цих програмах. Саме тому одним із пріоритетів державної політики має бути створення єдиного цифрового порталу підтримки бізнесу, який би інтегрував усі наявні грантові та кредитні пропозиції, а також пропонував покрокові консультації для отримання допомоги. Такий підхід дозволить уникнути інформаційного шуму та зробити підтримку справді доступною для підприємця, який не має юридичного відділу в штаті. Досвід Естонії з їхнім єдиним бізнес-

порталом свідчить про високу ефективність такої моделі для розвитку малого підприємництва [39].

Не варто забувати й про роль інструментів підтримки, спрямованих на психологічне відновлення підприємців, адже війна створює неймовірний рівень стресу та невизначеності. Міжнародні програми, часто у партнерстві з українськими громадськими організаціями, надають безоплатні сесії з ментального здоров'я, антикризового менеджменту та навіть тимчасове житло для підприємців, які перемістили свій бізнес із зон бойових дій. Держава, своєю чергою, через Торгово-промислову палату України пропонує програми сертифікації форс-мажорних обставин, що дозволяє бізнесу законно уникати штрафів за невиконання контрактів. Комплексне поєднання цих твердих та м'яких інструментів створює той запобіжник, який не дає підприємницькому сектору остаточно зруйнуватися навіть під час найзапекліших бойових дій [40].

Отже, українська система підтримки підприємництва вже сформувала міцний фундамент із державних кредитних та грантових програм, який однаково потребує та доповнюється гнучкими міжнародними інструментами. Найбільшої ефективності ці механізми досягають не окремо, а в синергії, де держава створює базові умови та регуляторні рамки, а міжнародні партнери заповнюють прогалини знаннями та капіталом. Ключовим завданням на майбутнє залишається подолання бюрократичних бар'єрів та створення єдиного цифрового вікна для бізнесу, що дозволить перетворити розрізнену допомогу на цілісну екосистему сталого розвитку.

3.3. Рекомендації щодо підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств

Слабкість традиційних конкурентних переваг, які базувалися на дешевих ресурсах та низькій вартості робочої сили, стала очевидною,

поступаючись місцем необхідності формувати довгострокову стійкість до зовнішніх шоків. Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств більше не є суто економічним завданням, а трансформується у питання національної безпеки, адже лише самодостатній бізнес здатен забезпечувати робочі місця, податки та обороноздатність. У цьому контексті рекомендації щодо змін мають охоплювати не лише внутрішньокорпоративні процеси, але й переформатування взаємодії між державою, бізнесом та міжнародними партнерами (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

Пріоритетні напрями зміцнення економічної стійкості та ринкових позицій українських підприємств

Напрямок удосконалення	Зміст рекомендацій	Очікуваний результат для підприємств
1	2	3
Диверсифікація постачання та збуту	Розширення кола постачальників сировини, вихід на нові зовнішні ринки, створення резервної складської інфраструктури в сусідніх країнах	Зниження логістичних ризиків, стабільність виробництва, розширення експортних можливостей
Енергетична автономізація виробництва	Впровадження сонячних, вітрових, біоенергетичних установок, створення локальних промислових мікромереж, модернізація енергосистем	Зменшення залежності від централізованого енергопостачання, безперервність роботи в умовах блекаутів
Цифрова модернізація бізнес-процесів	Використання ERP-систем, промислового інтернету речей, аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизації управління	Підвищення продуктивності, оптимізація витрат, швидке реагування на зміни ринку
Посилення фінансової стійкості	Формування резервних фондів, оптимізація структури капіталу, страхування воєнних ризиків, активніше використання грантового фінансування	Зростання ліквідності, зниження кредитного навантаження, підвищення інвестиційної привабливості
Перехід до циркулярної економіки	Повторне використання ресурсів, переробка відходів, впровадження замкнених виробничих циклів та ресурсозберігаючих технологій	Скорочення собівартості продукції, підвищення ресурсоефективності, створення нових джерел доходу

Продовження таблиці 3.3.

1	2	3
Організаційна гнучкість управління	Перехід до децентралізованих моделей управління, розширення автономії команд, використання гнучких управлінських методологій	Підвищення швидкості прийняття рішень, адаптивність до кризових умов, покращення внутрішньої координації
Інноваційна співпраця з освітою та наукою	Створення індустріальних парків, спільних лабораторій, реалізація науково-дослідних проєктів із закладами освіти	Прискорення технологічного розвитку, підготовка кваліфікованих кадрів, посилення інноваційного потенціалу
Інтеграція у міжнародні виробничі системи	Сертифікація за міжнародними стандартами, участь у міжнародних кластерах, адаптація до європейських екологічних і виробничих вимог	Підвищення конкурентоспроможності, зміцнення позицій на глобальних ринках, залучення інвестицій

Джерело: систематизовано та складено автором

Першочерговим напрямом для зміцнення стійкості підприємств є диверсифікація ланцюгів постачання та ринків збуту, оскільки орієнтація на одного постачальника або одну країну-імпортера в умовах війни стала критичним ризиком. Українські компанії мають активно розвивати співпрацю з альтернативними джерелами сировини, зокрема в Туреччині, країнах Кавказу та Європейського Союзу, використовуючи при цьому механізми транспортної лібералізації в рамках Угоди про асоціацію. Паралельно з цим варто переорієнтовувати експортний вектор на ринки Центральної Азії та Африки, що дозволить компенсувати втрати чорноморських портів та зменшити тиск на сухопутні західні кордони. Важливою складовою такої диверсифікації стає інвестиція у складську логістику на території сусідніх держав, що створює буферні запаси критично важливих товарів та мінімізує простої виробничих ліній через блокування кордонів [36].

Окрім географічної диверсифікації, українським підприємствам критично необхідно впроваджувати енергоефективні технології та розвивати власну розподілену генерацію, адже енергетичний терор з боку агресора продемонстрував вразливість централізованих систем живлення.

Інвестиції у сонячні панелі, вітрові установки та когенераційні установки на біопаливі дозволяють не лише знизити операційні витрати у довгостроковій перспективі, але й забезпечити автономність виробництва під час блекаутів. Особливої уваги заслуговують промислові мікромережі, що об'єднують декілька підприємств в одному кластері для спільного використання генерованої електроенергії, що підвищує загальну надійність регіональних економічних систем. Державна підтримка таких ініціатив через безвідсоткові кредити на енергомодернізацію та скасування мит на імпорту обладнання могла би стати каталізатором структурних змін в українській промисловості [44].

Підвищення конкурентоспроможності також неможливе без цифрової трансформації виробничих та управлінських процесів, що дозволяє скоротити витрати, підвищити якість продукції та оперативніше реагувати на зміну попиту. Українські підприємства, особливо малі та середні, досі недостатньо використовують можливості систем планування ресурсів, промислового інтернету речей та штучного інтелекту для прогнозування збоїв. Водночас національний ІТ-сектор має значний потенціал для створення доступних спеціалізованих рішень для аграрної, переробної та легкої промисловості, що дозволило б здешевити процес діджиталізації для локальних гравців. Ключовим фактором успіху тут стає розвиток цифрових компетенцій персоналу, адже навіть найдорожче програмне забезпечення не приносить віддачі без розуміння його можливостей безпосередніми виконавцями на цехах та лініях [40].

В умовах високої невизначеності фінансова стійкість підприємств потребує переходу від агресивної боргової моделі до консервативної політики формування резервів та оптимізації структури капіталу, що особливо актуально для бізнесу в прифронтових зонах. Залучення міжнародних грантових коштів та пільгового кредитування від європейських фінансових інституцій має стати пріоритетом, оскільки комерційні банки в Україні через високі ризики пропонують малодоступні

ставки для довгострокових проектів. Паралельно з цим доцільно розвивати корпоративні програми страхування воєнних ризиків, які поки що перебувають у зародковому стані, але за підтримки держави через механізми публічно-приватного партнерства могли б стати драйвером залучення інвестицій. Важливим аспектом є також оптимізація робочого капіталу через скорочення дебіторської заборгованості та впровадження систем негайних платежів між контрагентами, що підвищує ліквідність навіть без залучення зовнішніх джерел [42].

Перехід до моделі циркулярної економіки та повторне використання ресурсів є не лише екологічним трендом, але й реальним способом підвищення ефективності для українських підприємств, що стикаються з дефіцитом сировини та дорогим імпортом. Впровадження систем зворотної логістики, за якої відходи одного виробництва стають сировиною для іншого, дозволяє значно знизити матеріаломісткість продукції та створити додаткові потоки доходу. Особливо це стосується металургії, будівельної індустрії та агропереробки, де обсяги відходів є традиційно величезними, а їх повторне використання могло б заощаджувати мільярди гривень на закупівлі первинних матеріалів. Державне стимулювання через зниження екологічного податку для підприємств, що досягають високого рівня замикання технологічних циклів, стало б потужним сигналом для інвестицій у ресурсоефективні технології [35].

На рівні управління підприємствами критичним є перехід від жорстких ієрархічних структур до адаптивних мережових форм організації, де команди отримують більшу автономію у прийнятті рішень операційного рівня. Така децентралізація особливо важлива під час воєнного стану, коли швидкість реагування на локальні загрози або раптові зміни кон'юнктури безпосередньо впливає на виживання бізнесу. Використання гнучких методологій управління проектами, запозичених з ІТ-сектору, дозволяє промисловим компаніям пришвидшити розробку нових продуктів та

оперативніше запускати антикризові заходи. Водночас така трансформація вимагає зміни корпоративної культури, що неможливо без системної роботи з персоналом та розвитку горизонтальних комунікацій між відділами [43].

Жодна стратегія підвищення конкурентоспроможності не буде ефективною без активної кооперації з науковими установами та закладами професійної освіти, що дозволяє скоротити розрив між академічними розробками та реальними запитами бізнесу. Українські підприємства мають ініціювати створення індустріальних парків та спільних дослідницьких лабораторій при провідних університетах, де студенти та викладачі вирішували б конкретні технологічні завдання на замовлення виробників. Це не лише здешевлює науково-дослідні роботи для бізнесу, але й готує кваліфіковані кадри, які вже ознайомлені з виробничими процесами конкретної компанії. Важливим аспектом такої співпраці є спільні заявки на європейські грантові програми з інновацій, де частка українських переможців залишається невиправдано низькою через слабку підготовку проектів саме з боку промисловості [29].

Системне підвищення стійкості неможливе без реінтеграції українських підприємств у глобальні виробничі ланцюги на якісно нових засадах, зокрема через сертифікацію за міжнародними стандартами сталого розвитку та прозорості походження продукції. Європейський ринок, який сьогодні запроваджує механізм вуглецевого коригування імпорту, вимагатиме від українських експортерів доведення низького карбонового сліду, що стане викликом для вугільної металургії, але водночас конкурентною перевагою для компаній, що інвестували в зелену енергетику. Активна участь у європейських асоціаціях та кластерах дозволяє отримувати оперативну інформацію про майбутні зміни регуляцій та своєчасно адаптувати виробництво. Лише комбінація внутрішньої трансформації управління, технологічного оновлення та глибокої інтеграції до міжнародних економічних структур зробить

українські підприємства не просто витривалими, а справжніми лідерами на ринках, які зможуть використати навіть найруйнівніші кризи для власного ривка вперед [36].

Отже, підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств в умовах сучасних викликів вимагає комплексного підходу, що поєднує диверсифікацію логістики, енергоефективність, цифрову трансформацію та фінансову обачливість. Жодна окрема рекомендація, як-от лише автоматизація виробництва або лише пошук нових ринків, не здатна забезпечити довгострокову стабільність без паралельного розвитку адаптивного менеджменту та кооперації з наукою. Вирішальним фактором успіху стає здатність бізнесу не просто реагувати на руйнування, а перетворювати кожен кризу на можливість для технологічного та структурного оновлення. Лише інтегруючи європейські стандарти, циркулярну економіку та власну генерацію енергії, українські підприємства зможуть не лише вижити, але й стати невід'ємною частиною глобальних виробничих ланцюгів, забезпечуючи економічний суверенітет держави.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуального науково-прикладного завдання щодо обґрунтування напрямів відновлення та підвищення стійкості підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. Отримані результати дослідження дозволяють сформулювати певні висновки концептуально-теоретичного, аналітичного та практико-орієнтованого характеру.

1. Досліджено сутність підприємництва та його роль в економічному розвитку держави. У процесі аналізу наукових концепцій доведено, що підприємництво є не просто економічною діяльністю, спрямованою на систематичне отримання прибутку, а й виступає фундаментальним соціально-економічним інститутом, який генерує інновації, забезпечує самозайнятість населення, формує середній клас та виконує фіскальну функцію наповнення бюджетів усіх рівнів. В умовах війни роль підприємництва трансформується з суто економічного драйвера у фактор національної безпеки: бізнес забезпечує критичний імпорт, підтримує обороноздатність через волонтерські ініціативи, сплачує податки наперед та зберігає економічний фронт держави, запобігаючи гуманітарній катастрофі.

2. З'ясовано особливості державного регулювання бізнесу в умовах воєнного стану. Дослідження засвідчило, що з введенням воєнного стану в Україні відбулася кардинальна зміна парадигми державного регулювання – від контрольної-наглядової до стимулюючої-адаптивної моделі. Деретуляція господарської діяльності шляхом масового переходу на декларативний принцип, запровадження податкових канікул (єдиний податок 2% від обороту), спрощення митних процедур та масштабна деретуляція дозвільних документів стали безальтернативним механізмом виживання економіки. Водночас виявлено певну юридичну колізію між лібералізацією податкового законодавства та необхідністю жорсткого

контролю за цільовим використанням бюджетних коштів, що вимагає подальшого вдосконалення нормативно-правової бази в частині прозорості та підзвітності.

3. Вивчено зарубіжний досвід підтримки підприємництва в період воєнних та кризових явищ. Узагальнення міжнародної практики (Ізраїль, Хорватія, Японія, Південна Корея) дозволило виокремити ключові імперативи успішної політики: по-перше, це швидке запровадження державних гарантій за кредитами для покриття касових розривів (за моделлю «SBA loans»); по-друге, створення спеціалізованих інституцій відновлення та релокації бізнесу з фронтових зон; по-третє, безумовна ставка на інноваційність та технологічне переозброєння (ізраїльська модель «стартап-нації»). Доведено, що сліпе копіювання західних моделей неможливе через безпрецедентний масштаб руйнувань в Україні, однак їх критична адаптація необхідна для формування національної доктрини економічної стійкості.

4. Проаналізовано та оцінено вплив воєнних дій на діяльність суб'єктів малого та середнього бізнесу. Статистичний аналіз та соціологічні опитування підтвердили, що прямий фізичний вплив війни (руйнування потужностей, окупація територій) став критичним, однак не єдиним викликом. Непрямий вплив виявився навіть більш масштабним: розрив ланцюгів постачання, втрата традиційних ринків збуту (зокрема, країн СНД) та турбулентність внутрішнього попиту призвели до безпрецедентного падіння ВВП на 29,1% у 2022 році. Встановлено, що МСБ виявив феноменальну гнучкість: близько 60% підприємств, що призупинили діяльність на початку вторгнення, змогли частково або повністю відновити роботу вже до кінця 2022 року, однак їхня фінансова стабільність залишається критично низькою через виснаження резервних фондів.

5. Досліджені фінансові, кадрові та логістичні проблеми. Дослідженням виявлено «трикутник вразливості» сучасного

українського бізнесу. Фінансовий блок: дефіцит обігових коштів, недоступність довгих кредитних грошей через завищені ризики (ставки на рівні 18-20% річних при фактичній інфляції, що знижує реальну дохідність), та проблема неплатежів з боку контрагентів. Кадровий блок: масштабна вимушена міграція (понад 8 млн осіб за кордон) та мобілізація спричинили структурне безробіття та одночасний гострий дефіцит кваліфікованих робітників, особливо чоловічої статі робітничих спеціальностей. Логістичний блок: блокування морських портів кардинально змінило географію експорту, переорієнтувавши його на західні сухопутні переходи, що вдвічі-втричі збільшило транспортні витрати та створило критичні черги на кордоні. Сукупність цих факторів знизила загальну продуктивність праці та додану вартість в економіці.

6. Проаналізовано державні програми підтримки підприємництва. Критична оцінка ефективності державних ініціатив показала, що такі програми, як «єРобота» (гранти на власну справу, сад, теплицю), пільгове кредитування «5-7-9%» та програма релокації, стали «рятівним колом» для десятків тисяч підприємців, дозволивши створити десятки тисяч нових робочих місць. Водночас виявлено системні недоліки: бюрократичні затримки в отриманні виплат, нерівномірний регіональний розподіл коштів (концентрація в західних та центральних регіонах), та недостатнє покриття потреб мікро-бізнесу, який часто не відповідає формальним критеріям через перебування в «сірій зоні». Аргументовано, що без додаткового спрощення комплаєнсу та запровадження страхування воєнних ризиків, потенціал держпідтримки залишатиметься обмеженим.

7. Розглянуто стратегічні механізми адаптації бізнесу до умов воєнного часу. Доведено, що виживання підприємств безпосередньо корелює зі швидкістю впровадження ними адаптаційних стратегій. Серед найефективніших механізмів виділено: глибоку диверсифікацію ринків збуту (відхід від моноекспорту до країн ЄС); продуктову диверсифікацію (перехід на виробництво товарів тактичного призначення або соціально

значущих продуктів); цифрову трансформацію бізнес-процесів як засіб подолання логістичних та безпекових обмежень (хмарні технології, електронний документообіг); та перехід від суто конкурентних моделей до кооперативної конкуренції (cooperation) через створення бізнес-асоціацій для спільного виходу на зовнішні ринки.

8. Досліджені інструменти державної та міжнародної підтримки підприємницької діяльності. Визначено, що національна політика підтримки має перейти від тактики «гасіння пожеж» (роздача грантів на виживання) до стратегії «розумної відбудови» (build back smarter). У цьому контексті пріоритетним є використання потенціалу міжнародних фінансових організацій (МФО), таких як Ukraine Facility від ЄС (50 млрд євро) та програм USAID, які мають бути спрямовані не лише на відновлення зруйнованого, а на створення нових високотехнологічних виробництв із високою часткою переробки сировини. Обґрунтовано необхідність створення Експортно-кредитного агентства воєнного часу зі спрощеними процедурами страхування угод для нівелювання ризику «токсичності» українського контрагента в очах іноземних партнерів.

9. Узагальнені рекомендації щодо підвищення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств. На основі синтезу всього дослідження розроблено пакет фінальних пропозицій, які мають системний характер:

1. на макrorівні – законодавче закріплення концепції «економічного бронювання» критично важливих фахівців, що дозволить розблокувати кадровий голод на виробництві без шкоди для мобілізаційних заходів;

2. на регіональному рівні – формування мережі індустріальних парків-хабів вздовж західного кордону з готовою логістичною інфраструктурою (сухі порти, митні склади);

3. на мікрорівні – впровадження культури ризик-менеджменту на кожному підприємстві, що передбачає обов'язкову наявність плану

безперервності діяльності (Business Continuity Plan), диверсифікацію складських запасів та формування автономних джерел енергоживлення.

Підсумовуючи, зазначимо, що економічна перемога та вступ України до ЄС неможливі без сильного та адаптивного підприємницького сектору. Сьогоднішні виклики є не лише загрозами, але й унікальним вікном можливостей для структурної перебудови національної економіки від сировинно-аграрної моделі до індустріально-інноваційної. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню стійкості бізнесу в короткостроковій перспективі та закладе фундамент для сталого розвитку України як повноправного члена європейської економічної спільноти в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелко І. Українське підприємництво в умовах війни: економічні виклики, загрози та можливості. Дніпро: *Review of Transport Economics and Management*. 2023. № 8. С. 45–52. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/277965> (дата звернення: 19.11.2025).
2. Бойко М. Д., Савченко І. Г. Розвиток підприємництва в Україні: сучасні виклики та загрози. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 88–94. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-12_0-pages-88_94.pdf (дата звернення: 19.11.2025).
3. Борисова С., Крук О., Балашова О. Підтримка та фінансування підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 1–8. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-107> (дата звернення: 10.12.2025).
4. Васюта В. Б. Українське підприємництво в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 181–186. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48378/2/GEJ_2025v92n1_Vasiuta_V-Ukrainian_entrepreneurship_181-186.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
5. Гладинюк Т. І. Правове регулювання підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. С. 1–7. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/346152> (дата звернення: 12.12.2026).
6. Гонtareва І., Євтушенко В., Михайленко Д. Особливості розвитку підприємництва в умовах військових дій та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 7. С. 1–10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-03-04/2023-7-03-04> (дата звернення: 09.11.2025).
7. Гончарук А. Г. Державна підтримка підприємництва в Україні в умовах криз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 33–39. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/317> (дата звернення: 05.12.2025).

8. Григорчук М. В., Зверіченко М. О. Правові підстави здійснення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Legal Bulletin*. 2024. № 11. С. 78–84. URL: <https://www.researchgate.net/publication/387459580> (дата звернення: 09.12.2025).

9. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні в умовах кризових явищ. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 120–126. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216317> (дата звернення: 09.01.2026).

10. Державна Ю. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 2 (100). С. 3–11. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3637> (дата звернення: 12.01.2026).

11. Застьола Є. О. Стан підприємницької діяльності в Україні під час війни. Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи : матеріали 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 20-21 березня 2023 р. Полтава : ЛНУ ім. Т. Шевченка, 2023. С. 520-522. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/a1dbb933-1a18-48b8-8325-8fc1e93c89fe> (дата звернення: 19.01.2026).

12. Іванова Н. С. Підприємництво в Україні: тенденції розвитку в умовах пандемії COVID-19. Одеса: *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 55. С. 52–57. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/55_2020/11.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

13. Кавуля М. С. Проблеми підприємництва у період воєнного стану. Чернівці : ЧНУ, 2023. С. 1–8. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12865/Кавуля%20М.С..pdf> (дата звернення: 12.01.2026).

14. Карпенко Є. А., Дунаєва А. С. Особливості оподаткування суб'єктів малого підприємництва в умовах воєнного стану. Полтава :

Полтавська політехніка, 2022. С. 55–60. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/item/13417> (дата звернення: 05.02.2026).

15. Кириченко О. А., Кудінова М. М. Проблеми розвитку підприємництва в Україні в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 42–47. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2021/9.pdf (дата звернення: 18.01.2026).

16. Кобко Р. В. Особливості здійснення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Юридичний бюлетень*. 2023. Вип. 30. С. 27–34. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/19082> (дата звернення: 24.03.2026).

17. Кобко Р. В. Підприємництво в умовах воєнного стану: тенденції та інструменти підтримки. Одеса : ОДУВС, 2023. С. 352–355. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/19115> (дата звернення: 02.04.2026).

18. Костенко Ю., Короленко О., Гузь М. Аналіз фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. С. 77–82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77> (дата звернення: 10.02.2026).

19. Підприємництво : навч. посіб. / за ред. Г. І. Купалової. Київ : Київський університет, 2022. 376 с. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3637> (дата звернення: 15.01.2026).

20. Левчинський Д. Л. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 110–114. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1161> (дата звернення: 19.04.2026).

21. Левчинський Д. Л., Ступнікер Г. Л., Каширнікова І. О., Зозуля Н. В. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 95–102. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-19> (дата звернення: 20.02.2026).

22. Лозинська Т. М., Сліченко В. В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління*. 2022. № 4 (78). С. 45–52. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.4.7> (дата звернення: 30.01.2026).

23. Мазур І. І., Кравченко В. О. Малий бізнес в Україні: стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник УжНУ*. 2021. № 38. С. 112–118. URL: <https://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/article/view/241567> (дата звернення: 14.03.2026).

24. Мельникова О. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні під час воєнного стану. *Економіка та підприємництво*. 2023. № 50. С. 102–113. URL: <https://doi.org/10.33111/EE.2023.50.MelnykovaO> (дата звернення: 08.04.2026).

25. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 120–126. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (дата звернення: 21.01.2026).

26. Намлієва Н. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та розвиток*. 2023. № 2. С. 34–40. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/861> (дата звернення: 03.02.2026).

27. 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. Вип. 6. Ч. 2. С. 129–132.

28. Петренко О. П. Розвиток підприємництва в Україні: проблеми фінансування та інвестицій. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 78–83. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/550> (дата звернення: 11.04.2026).

29. Саблук Р. П., Денисенко А. А. Проблеми підприємництва в Україні під час воєнного стану. *Економіка і управління*. 2024. № 4. С. 45–50. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/4_10_af8fd88994.pdf (дата звернення: 05.04.2026).

30. Савіцька Н. Л. Підприємництво в умовах трансформаційної економіки України. *Вісник ХНУ ім. Каразіна*. 2022. № 1015. С. 90–96. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/19654> (дата звернення: 26.02.2026).

31. Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3 (50). С. 282–297. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4079> (дата звернення: 01.03.2026).

32. Сакур О. С., Щур Р. І. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2022. № 18 (1). С. 51–55. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/12602> (дата звернення: 14.02.2026).

33. Сапожник Д. В. Підприємництво в умовах воєнного стану. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2025. С. 212–213. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/ec5de4eb-c4f9-4e01-97f5-dde1a56e6d55> (дата звернення: 15.04.2026).

34. Смолінська С. В. Проблеми та перспективи фінансування підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансовий простір*. 2024. № 3–4 (54). С. 166–172. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/992> (дата звернення: 22.04.2026).

35. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз. EU NEIGHBOURS east. 2020. URL: https://www.euneighbours.eu/sites/default/files/publications/2020-11/Legal%20report%20in%20Ukraine_Ukrainian.pdf (дата звернення: 19.01.2026).

36. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін : посібник / А. А. Свинчук та ін. Київ : ТОВ «Підприємство «Вісней», 2017. 188 с.

37. Спільнокошт – краудфандинг в Україні : веб-сайт. URL: <https://biggggidea.com/projects/> (дата звернення: 11.02.2026).

38. Степаненко О. В., Канельська А. В. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 123–130. URL: <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/725> (дата звернення: 04.05.2026).

39. Тил працює – Україна воює: підтримка бізнесу в умовах воєнного стану. *Верховна Рада України. Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221573.html> (дата звернення: 17.03.2026).

40. Ткачук І. Г. Розвиток підприємництва в Україні в умовах воєнного часу: економічні аспекти. *Економічний форум*. 2024. № 2. С. 55–61. URL: <https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/journal/article/view/1023> (дата звернення: 10.04.2026).

41. Транченко Л. В. Безробіття як соціальна проблема ринкового суспільства. *Економіка та держава*. 2012. № 4. С. 12–15.

42. Український соціальний венчурний фонд : веб-сайт. URL: <http://usv.fund/for-sp> (дата звернення: 07.03.2026).

43. Чорна А. М., Сядриста І. І. Оподаткування суб'єктів господарювання в період воєнного стану. Вінниця : ХНУВС, 2023. С. 204–206. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/entities/publication/a2392b3a-2458-406c-9098-d4baaa3c1715> (дата звернення: 25.04.2026).

44. Шевченко Л. С., Коваленко О. В. Інституційні умови розвитку підприємництва в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 7. С. 65–72. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2020/07/7.20_topic_Shevchenko-Kovalenko.pdf (дата звернення: 05.01.2026).

45. Шосте загальнонаціональне опитування: адаптація українців до умов війни (19 березня 2022). Соціологічна група «Рейтинг». URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/shestoy_obschenacionalnyy_opros_adaptatsiya_ukraincev_k_usloviyam_voyny_19_marta_2022.html (дата звернення: 12.02.2026).

46. Штань М. В. Підприємництво в умовах реалій воєнного стану. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2. С. 169–177. URL: https://ecoscience.net/wp-content/uploads/2025/02/2.25.topic_Maryna-Shtan-169-177.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

47. Як проект EUnlocking підтримує соціальне підприємництво? *EU NEIGHBOURS east* : веб-сайт. URL: <https://euneighbourseast.eu/uk/news-and-stories/publications/yak-proyekt-eunlocking-pidtrymuye-soczialnepidpryyemnyctvo/> (дата звернення: 01.05.2026).