

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ, МАКРО- І МІКРОЕКОНОМІКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

студентки 2-го курсу ОС «Магістр»
денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми
«Економіка та економічна політика»
Сосновської Марії Ігорівни

Науковий керівник к.е.н., доцент
Коваленко Оксана Ярославівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Сосновська М.І.


(підпис)

Роботу допущено до захисту в Екзаменаційній комісії рішенням кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки від «02» травня 2025 р., протокол № 10

Завідувач кафедри
економічної теорії,
макро- і мікроекономіки



д.е.н., проф. Аліна ХОДЖАЯН

Київ – 2025

ПЛАН

| | |
|---|-----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ | 6 |
| 1.1. Сутність та роль економічних викликів в економічній системі в кризовий період | 6 |
| 1.2. Основні типи глобальних економічних викликів для бізнесу: класифікація та характеристика | 14 |
| 1.3. Роль та значення економічних викликів в умовах воєнного стану | 22 |
| Висновки до першого розділу | 26 |
| РОЗДІЛ 2. СТАН УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ | 28 |
| 2.1. Основні економічні виклики для українського бізнесу в період 2022-2024 рр. | 28 |
| 2.2. Державна підтримка як фактор розвитку українського бізнесу в умовах війни..... | 41 |
| 2.3 Роль міжнародної допомоги в стабілізації бізнес-середовища в Україні.. | 57 |
| Висновки до другого розділу | 66 |
| РОЗДІЛ 3. АДАПТАЦІЯ БІЗНЕСУ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ | 68 |
| 3.1. Заходи з адаптації бізнесу до економічних викликів війни | 68 |
| 3.2. Рекомендації щодо мінімізації негативного впливу економічних викликів для економіки України | 74 |
| Висновки до третього розділу..... | 86 |
| ВИСНОВКИ..... | 88 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 92 |
| ДОДАТКИ | 104 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження Економічні виклики обумовлені надзвичайно складними економічними умовами, що склалися в Україні у зв'язку з війною. З моменту початку військових дій країна зазнала численних економічних труднощів, які суттєво вплинули на бізнес-середовище, спричинивши падіння виробництва, зниження інвестиційної привабливості, зміни в структурі попиту та пропозиції на ринку, а також значне посилення економічної нестабільності. В умовах воєнного стану український бізнес стикається з новими загрозами, які вимагають негайної реакції та адаптації, зокрема, змінюються правила ведення бізнесу, необхідність дотримання безпеки, підвищення цін, проблема з логістикою, проблеми з логістикою. Це дослідження є надзвичайно важливим для розуміння того, як економічні виклики можуть впливати на розвиток бізнесу під час війни, що дозволяє не тільки оцінити поточний стан українського бізнесу, але й розробити стратегії для його подальшої адаптації до умов, що змінюються. Вивчення цих аспектів є необхідним як для наукового розуміння, так і для практичних рекомендацій державним і приватним підприємствам, аби вони могли ефективно реагувати на кризові ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій на тему «Економічні виклики українського бізнесу у воєнний період» свідчить про значні труднощі та трансформації, які переживає бізнес-середовище в Україні. Зокрема, в статтях, таких як роботи А. Ходжаян, О. Коваленко, О. Микитюк, Т. Онисенко О. Більовської, Р. Майстро, О. Золотової, І. Барона, розглядаються зміни в умовах підприємницької діяльності в часи воєнного стану, зокрема проблеми, з якими стикаються малий та середній бізнес, а також шляхи подолання економічної кризи. Важливо зазначити, що на тлі воєнних викликів особливої актуальності набувають питання якості життя як чинника соціально-економічного розвитку країни (О. Демидюк), а також негативний вплив корупції як чинника дестабілізації національної економіки. Дослідження також підкреслюють

важливість інституційного середовища як складової економічної безпеки національних господарських систем (А. Заваженко) в умовах нестабільності. Особливої уваги заслуговує проблема деіндустріалізації економіки України (В. Куліш), яка може поглиблюватися внаслідок воєнних дій та руйнування виробничих потужностей. Водночас, попри значні виклики, підприємства демонструють гнучкість та винахідливість, активно шукаючи нові підходи до ведення бізнесу. Одним із таких перспективних напрямків є розвиток шерингової економіки, яка розглядається як дієвий інституційний модус (Краус К., Краус Н. та Осецький В.) та пропонує свіжі рішення для адаптації до мінливих умов (Длігач О., Верналій В.).

Стан наукової розробки даної теми в Україні й за її межами показує, що вивчення впливу економічних викликів на бізнес у кризових умовах, зокрема у воєнний період, ще не отримало достатньої уваги в контексті української економіки. Дослідження таких економічних явищ і процесів на глобальному рівні зосереджені на макроекономічних факторах, тоді як для України це питання має значно більшу актуальність, оскільки прямі та непрямі наслідки військових дій призводять до суттєвих змін у всіх сферах економічного життя країни.

Метою дослідження є аналіз економічних викликів, з якими стикається український бізнес у період воєнного стану, а також розробка рекомендацій щодо адаптації підприємств до цих умов. Для досягнення цієї мети необхідно виконати низку **завдань**, серед яких:

- розкрити зміст та значення економічних викликів для функціонування економіки під час кризових явищ;
- здійснити аналіз основних глобальних економічних проблем, що постають перед бізнесом, їхню типологію та особливості;
- вивчити вплив та важливість економічних викликів в контексті воєнних дій;
- дослідити ключові економічні труднощі, з якими зіткнувся український бізнес у період 2022-2024 років;

- оцінити державну підтримку як чинник зростання українського підприємництва в умовах війни;
- проаналізувати міжнародну допомогу як засіб забезпечення стійкості бізнес-сектору в Україні;
- обґрунтувати комплекс заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу економічних проблем на український бізнес;
- сформулювати пропозиції щодо пом'якшення негативного впливу економічних труднощів на українське підприємництво.

Об'єктом дослідження є український бізнес під впливом економічних викликів воєнного часу.

Предметом дослідження є специфічні економічні виклики, з якими стикаються підприємства в умовах війни, а також заходи адаптації і підтримки бізнесу.

Методи дослідження включають аналіз економічної літератури, статистичний та економетричний аналіз, порівняння національних та міжнародних досліджень. Для оцінки впливу економічних викликів застосовано методи системного аналізу, експертних оцінок і прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, економічні звіти міжнародних інституцій, статистичні дані державних установ, законодавчі та нормативні акти, що регулюють підприємницьку діяльність під час воєнного стану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та роль економічних викликів в економічній системі в кризовий період

Економічні виклики в кризовий період є важливим елементом для розуміння механізмів функціонування національних економік у несприятливих умовах. Вони охоплюють значний спектр проблем, що впливають на всі аспекти економічної діяльності країни, включаючи виробництво, споживання, торгівлю, фінансові ринки та інші складові економічної системи. В умовах війни або інших глобальних загроз, економічна система піддається серйозним випробуванням, що потребують негайних реакцій на державному та приватному рівнях.

Зокрема, економічні виклики можуть включати у себе ріст інфляції, падіння виробництва, зниження споживчого попиту, зростання рівня безробіття та значну девальвацію національної валюти. У цих умовах підприємства змушені адаптувати свої стратегії, переосмислювати механізми управління ризиками та шукати нові джерела фінансування [22, с. 265]. Важливим аспектом у подоланні економічних труднощів є вчасна та ефективна політика урядів, яка повинна включати комплексні заходи підтримки бізнесу та населення, а також розробку стратегій для стимулювання економічного відновлення.

Економічні виклики також розширюють межі соціальних ризиків, що безпосередньо впливають на стабільність суспільства. Зокрема, збільшення соціальної напруги через економічні труднощі може призвести до зростання політичних конфліктів, що додатково ускладнює кризовий період [3, с. 56]. Ось чому роль соціальних аспектів в економічних кризах є не менш важливою, ніж економічні, оскільки сприяють загальному відчуттю стабільності та впевненості в державних інститутах.

У глобальному контексті, в умовах війни або інших великих потрясінь, економічні виклики можуть виступати як каталізатори для змін у глобальних ланцюгах постачання та нових економічних реаліях, що визначають роль національних економік на світовій арені. Українська економіка, наприклад, стикається з новими зовнішньоекономічними бар'єрами, що пов'язані з обмеженням доступу до міжнародних ринків, проблемами з транспортуванням та зміненням механізмів торгівлі [2, с. 27]. Це вимагає від урядів і бізнесу пошуку нових шляхів до стабільності через диверсифікацію ринків та продуктів.

Економічні виклики також сприяють розвитку нових форм інновацій та технологій, що можуть стати основою для відновлення та росту. В умовах воєнного стану український бізнес розвиває стратегії релокації, що дають можливість зберігати виробничі потужності і навіть збільшувати конкурентоспроможність на нових ринках. Релокація підприємств дозволяє не лише зберегти робочі місця, але й створити додаткові економічні можливості для постраждалих від збройної агресії територій [5, с. 50]. Інструменти, такі як цифровізація та інноваційні методи ведення бізнесу, стають важливими складовими стратегії адаптації в кризовий час.

Загалом, економічні виклики в кризові періоди мають суттєвий вплив на всі аспекти життєдіяльності країни, від соціальної стабільності до економічного відновлення. Для ефективного подолання цих викликів необхідна комплексна державна підтримка, адаптивність бізнесу та готовність до інноваційних змін. Враховуючи складність ситуації, важливим є створення умов для розвитку нових економічних стратегій та технологій, які сприятимуть стабільності та відновленню економіки.

Економічні виклики, що постають перед Україною під час війни, є результатом як безпосередніх наслідків бойових дій, так і загальних глобальних тенденцій, пов'язаних з геополітичною нестабільністю та трансформацією економічних структур. Воєнний стан стає не лише величезним випробуванням для державних інститутів, а й для приватного

сектора та підприємців, які змушені адаптуватися до нових умов ведення бізнесу в умовах постійної загрози. Окрім того, цей період визначається значними економічними втратами, перериванням постачальних ланцюгів, змінами в інвестиційних потоках, а також зміщенням пріоритетів на рівні внутрішнього попиту та виробництва [1].

В умовах військових дій економічні виклики стали актуальними в контексті боротьби за забезпечення фінансової стабільності. Втрата частини промислового потенціалу, знищення інфраструктури та переведення підприємств на режим війни створюють ситуацію, коли економіка стикається з серйозними проблемами, зокрема зростанням інфляції, дефіцитом основних товарів та падінням обсягів виробництва [2, с. 28]. Додатково, більшість підприємств, особливо в малому та середньому бізнес-сегменті, стикнулася з проблемами у фінансуванні своїх поточних витрат, зниженням попиту на продукцію та послуги через зміну споживчих звичок і обмеження мобільності населення [3, с. 57]. Але разом з негативними аспектами війна стала також каталізатором для розвитку нових економічних стратегій. Зокрема, підприємства змушені інтегрувати інноваційні технології, трансформувати свої виробничі процеси та стратегії в онлайн середовище для підтримки функціональності. Переміщення бізнесу та релокація підприємств також стали частиною адаптаційних механізмів, що дозволяє зберігати виробничі потужності, залучати нові ринки та використовувати нові можливості для розвитку [5, с. 51].

Водночас, постійні зовнішні загрози, такі як бойові дії, також створюють необхідність для держави розробляти стратегії підтримки економічної стабільності через програми допомоги бізнесу, пільги та інші інструменти. Одним з таких механізмів є підтримка через надання кредитних канікул, субсидування частини витрат на виробництво та експортні поставки, а також розвиток нових шляхів для забезпечення фінансових надходжень в країну, таких як міжнародна допомога та гранти [6, с. 130]. Окрім того, державна підтримка малого та середнього бізнесу дозволяє зберігати зайнятість на

місцях та гарантувати функціонування основних економічних секторів країни. Не менш важливим є і аспект інституційних реформ. Перехід до цифрових технологій, зміна регуляційних підходів у сферах економічної безпеки та підприємництва сприяють більш ефективному управлінню ресурсами в умовах обмежених можливостей. Як зазначають фахівці, в умовах воєнного стану великою мірою обумовлена потреба в урахуванні специфічних потреб підприємств під час ведення бізнесу в умовах постійного стресу та змін на фінансових ринках [4].

Економічні виклики є невід’ємною частиною розвитку суспільства та господарської діяльності. Протягом історії економічна наука намагалася осмислити природу цих викликів, їхні причини та наслідки. Розуміння сутності економічних проблем та криз еволюціонувало разом зі змінами в економічній системі та накопиченням досвіду. У табл. 1.1 розглянемо погляди різних економічних шкіл та окремих науковців на визначення економічних викликів, особливо в контексті кризових явищ.

В результаті можна зазначити, що економічні виклики в умовах воєнного стану в Україні не лише створюють труднощі, а й відкривають нові горизонти для трансформації бізнесу та інтеграції інновацій. І хоча країна стикається з величезними труднощами, вміння адаптуватися до цих умов і використовувати надані можливості для зміцнення економіки національного рівня є ключовим фактором для майбутнього розвитку України.

Таблиця 1.1

Еволюція поглядів на економічні виклики та їх вплив на бізнес

| Науковець (умовний) | Його визначення економічних викликів в кризі чи щось таке | Рік (коли актуалізувалося їхнє бачення) | Подія (яка ілюструє виклик) | Виклики для бізнесу (згідно з їхнім баченням) |
|--|--|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Класична економічна школа (Адам Сміт, Давид Рікардо) | Економічні виклики пов’язані з порушенням природних механізмів ринку, таких як надмірне державне втручання, монополії, що призводять до неефективного розподілу ресурсів та уповільнення зростання. Кризи розглядаються як тимчасові відхилення від рівноваги. | XVIII-XIX ст. | Періодичні економічні спади, спричинені спекуляціями чи зовнішніми шоками. | Підвищена конкуренція, необхідність адаптації до ринкових коливань, пошук нових ринків. |

Продовження табл. 1.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Кейнсіанська економічна школа (Джон Мейнард Кейнс) | Економічні виклики виникають через недостатній сукупний попит, що призводить до безробіття та недовикористання виробничих потужностей. Кризи є наслідком «тваринних інстинктів» інвесторів та необхідності державного втручання для стабілізації економіки. | XX ст. (Велика депресія) | Велика депресія 1930-х років. | Зниження попиту на продукцію, необхідність скорочення витрат, ризик банкрутств. |
| Інституціональна економіка (Торстейн Веблен, Дуглас Норт) | Економічні виклики зумовлені неефективними інститутами, недостатнім захистом прав власності, високими транзакційними витратами та корупцією, що перешкоджають економічному розвитку та можуть призводити до криз. | XX-XXI ст. | Перехідні економіки після розпаду СРСР. | Нестабільність правового поля, високі ризики інвестування, необхідність налагодження нових бізнес-зв'язків. |
| Сучасна кризова теорія (Нуріель Рубіні) | Економічні виклики часто є результатом накопичення системних ризиків у фінансовому секторі, «бульбашок» на ринках активів, надмірної заборгованості та неадекватного регулювання, що робить економіку вразливою до шоків. | XXI ст. (Світова фінансова криза 2008 року) | Світова фінансова криза 2008 року. | Різке падіння попиту, обмеження доступу до фінансування, зростання невизначеності. |

Джерело: побудовано на основі [16, с. 247; 19, с. 9]

Перший блок таблиці представляє погляди класичної економічної школи, основними представниками якої є Адам Сміт та Давид Рікардо. На їхню думку, економічні виклики переважно пов'язані з порушенням природних механізмів ринку. Вони вважали, що надмірне державне втручання, монополії та інші штучні обмеження вільної конкуренції призводять до неефективного розподілу ресурсів та уповільнюють економічне зростання. Кризи в їхньому розумінні є скоріше тимчасовими відхиленнями від стану рівноваги, спричиненими зовнішніми шоками або спекулятивними діями. Для бізнесу в такому контексті головними викликами є підвищена конкуренція, необхідність постійної адаптації до ринкових коливань та активний пошук нових ринків для розширення діяльності [30, с. 121].

Другий блок присвячено кейнсіанській економічній школі, засновником якої є Джон Мейнард Кейнс. На відміну від класиків, Кейнс акцентував увагу на проблемі недостатнього сукупного попиту як головному джерелі

економічних викликів, що призводить до безробіття та недовикористання виробничих потужностей. Кризи, на його думку, є наслідком психологічних факторів, так званих «тваринних інстинктів» інвесторів, та потребують активного державного втручання для стабілізації економіки через фіскальну та монетарну політику. Для бізнесу в умовах недостатнього попиту основними викликами стають зниження попиту на продукцію, необхідність скорочення витрат для підтримки рентабельності та зростаючий ризик банкрутств через падіння доходів [20, с. 14].

Третій блок розглядає підхід інституціональної економіки, представниками якої є Торстейн Веблен та Дуглас Норт. Згідно з цією школою, ключові економічні виклики пов'язані з неефективними інститутами, такими як слабкий захист прав власності, високі транзакційні витрати та корупція. Ці фактори створюють перешкоди для економічного розвитку та можуть бути першопричиною криз. Для бізнесу в країнах з недосконалими інститутами основними викликами є нестабільність правового поля, високі ризики інвестування, значні транзакційні витрати та необхідність налагодження нових бізнес-зв'язків в умовах невизначеності.

Останній блок представляє погляди сучасної кризової теорії, одним з відомих представників якої є Нуріель Рубіні. Цей підхід наголошує, що економічні виклики часто є результатом накопичення системних ризиків у фінансовому секторі, утворення «бульбашок» на ринках активів, надмірної заборгованості та неадекватного регулювання. Ці фактори роблять економіку особливо вразливою до раптових шоків. Для бізнесу в умовах фінансової нестабільності основними викликами є різке падіння попиту, обмеження доступу до фінансування, значне зростання невизначеності щодо майбутнього та необхідність швидкого реагування на зміни на фінансових ринках [13].

Економічне середовище є динамічним і постійно зазнає впливу різноманітних факторів, серед яких особливе місце займають масштабні кризові події. Ці потрясіння можуть мати глобальний або локальний характер, але їхні наслідки неминуче відображаються на діяльності бізнесу, змушуючи

підприємства адаптуватися, переосмислювати стратегії та шукати нові шляхи для виживання та розвитку. У табл. 1.2 відображено ключові економічні події, що мали значний вплив на Україну протягом останніх десятиліть, та проаналізовано основні виклики, з якими зіткнувся вітчизняний бізнес у кожному з цих періодів.

Таблиця 1.2

Хроніка економічних потрясінь та їхні наслідки для бізнесу в Україні

| Рік | Подія | Виклики для бізнесу |
|------------|---|---|
| 2008 | Світова фінансова криза | Різке скорочення споживчого та інвестиційного попиту, нестабільність фінансових ринків, ускладнення доступу до кредитів, девальвація національних валют, зростання безробіття, необхідність перегляду бізнес-стратегій та скорочення витрат. |
| 2014 | Початок військового конфлікту на сході України, анексія Криму | Руйнування виробничих потужностей на сході, втрата ринків збуту в Росії та окупованих територіях, зростання військових ризиків, волатильність валютного курсу, необхідність пошуку нових постачальників та ринків, адаптація до нових логістичних ланцюжків. |
| 2020 | Початок пандемії COVID-19 | Обмеження господарської діяльності (локдаун), порушення ланцюгів постачання, падіння попиту в багатьох секторах (туризм, HoReCa), необхідність переходу на дистанційну роботу, впровадження нових санітарних норм, зростання онлайн-торгівлі, пошук нових можливостей в умовах обмежень. |
| 2022 | Повномасштабне вторгнення Росії в Україну | Масова міграція населення, руйнування інфраструктури та виробничих потужностей, блокування морських портів, розрив економічних зв'язків, зростання ризиків для безпеки бізнесу, необхідність релокації, пошуку нових ринків та джерел фінансування в умовах воєнних дій, гуманітарна криза. |

Джерело: побудовано на основі [5, с. 51]

Першим у хронологічному порядку представлено 2008 рік та Світову фінансову кризу. Ця подія, що зародилася на іпотечному ринку США, швидко поширилася світовими фінансовими системами, спричинивши різке скорочення споживчого та інвестиційного попиту по всьому світу, включаючи Україну. Нестабільність фінансових ринків призвела до ускладнення доступу до кредитів для підприємств, а значна девальвація національної валюти

збільшила боргове навантаження та вартість імпорту. Зростання безробіття зменшило купівельну спроможність населення. В цих умовах бізнесу довелося терміново переглядати свої стратегії та вдаватися до скорочення витрат для збереження конкурентоздатності.

Наступним важливим етапом став 2014 рік, позначений початком військового конфлікту на сході України та анексією Криму. Ці події мали глибокі економічні наслідки для країни. Руйнування виробничих потужностей у східних регіонах та втрата ринків збуту в Росії та окупованих територіях стали серйозним ударом для багатьох підприємств. Зростання військових ризиків та волатильність валютного курсу створили значну невизначеність для бізнесу. Підприємства були змушені шукати нових постачальників та ринків збуту, а також адаптуватися до нових логістичних ланцюжків в умовах порушення традиційних економічних зв'язків [11].

2020 рік приніс нову глобальну загрозу – початок пандемії COVID-19. Введення жорстких обмежень господарської діяльності (локдаунів) призвело до зупинки роботи багатьох підприємств та значного порушення глобальних ланцюгів постачання. У багатьох секторах економіки, особливо в туризмі та HoReCa, спостерігалось різке падіння попиту. Бізнес зіткнувся з необхідністю переходу на дистанційну роботу, впровадження нових санітарних норм та активного розвитку онлайн-торгівлі. Пандемія також відкрила нові можливості для тих підприємств, які змогли швидко адаптуватися до змінних умов [42].

Зокрема, 2022 рік став трагічною віхою в історії України через повномасштабне вторгнення Росії. Ця подія призвела до масової міграції населення, руйнування критичної інфраструктури та виробничих потужностей, блокування морських портів та повного розриву багатьох економічних зв'язків. Для бізнесу виникли безпрецедентні ризики для безпеки, що змусило багатьох вдаватися до релокації. Гостро постала необхідність пошуку нових ринків збуту та джерел фінансування в умовах воєнних дій та гуманітарної кризи [44].

Отже, сутність економічних викликів у кризовий період полягає в тому, що вони виступають своєрідним лакмусовим папірцем здатності економічної системи адаптуватися до стрімких змін зовнішнього середовища та внутрішніх дисбалансів. Умови війни, пандемій чи глобальних фінансових шоків оголюють слабкі місця механізмів регулювання, фінансової стійкості й соціальної захищеності, вимагаючи від держави й бізнесу оперативно коригувати політику, переглядати інвестиційні пріоритети та шукати нові канали зростання. Водночас кризові випробування стимулюють інновації – від цифровізації операцій до диверсифікації ланцюгів постачання, які здатні стати фундаментом подальшого відновлення та довгострокового розвитку. Роль економічних викликів у кризу не лише полягає у створенні перешкод, а й у відкритті можливостей для трансформації моделей управління, підвищення стійкості систем та формування нових конкурентних переваг.

1.2. Основні типи глобальних економічних викликів для бізнесу: класифікація та характеристика

Російська військова агресія стала потужним фактором, що спричинив низку соціально-економічних викликів для України. Вона кардинально змінила ситуацію на всіх рівнях економіки: від державного управління до діяльності окремих підприємств і домогосподарств. Війна не лише вплинула на економічні процеси, але й призвела до соціальних потрясінь, які потребують негайної реакції та вироблення ефективних стратегій для зменшення негативних наслідків.

Глобальні економічні виклики для бізнесу є одними з основних факторів, що визначають його стратегії, адаптивність і довгострокову стійкість. Ці виклики можуть виникати на різних рівнях: макроекономічному, мезоекономічному та мегаекономічному. Кожен з рівнів має свій вплив на економіку країни, галузь і підприємства в цілому. Для того щоб успішно адаптуватися до цих викликів, компаніям необхідно зрозуміти їх природу,

характер і специфіку кожного з них. Табл. 1.3 містить основні типи економічних викликів для бізнесу, які можна класифікувати за трьома рівнями.

Таблиця 1.3

Класифікація основних глобальних економічних викликів для бізнесу за рівнями

| Рівень | Тип виклику | Характеристика виклику | Приклади для бізнесу |
|---------------|------------------------------|---|---|
| Мезо | Зміни в галузевих тенденціях | Зміни в ключових галузях економіки, які можуть впливати на підприємства через технологічні інновації або конкуренцію. | Перехід до сталого розвитку, зміни в енергетичному секторі |
| | Конкуренція та інновації | Зростання конкуренції або нові технології, що можуть значно змінити бізнес-середовище. | Інноваційні стартапи, глобальні конкуренти |
| Макро | Економічні кризи | Інфляції, борги, | Рецесії, інфляція, фінансові кризи |
| | Політичні зміни | Зміни в політичних системах, законодавчі ініціативи, які можуть впливати на стабільність ринків та бізнес-середовище. | Зміни урядів, введення санкцій, реформи |
| Мега | Зміни клімату | Глобальні зміни в кліматі, що створюють нові виклики для бізнесу, зокрема у галузях, пов'язаних з ресурсами та інфраструктурою. | Зниження водних ресурсів, зміна кліматичних умов для сільського господарства |
| | Геополітичні потрясіння | Конфлікти, війни та інші геополітичні події, що можуть спричинити серйозні наслідки для світової економіки. | Рос-укр війна, тайванський конфлікт, палестинсько- ізраїль конфлікт, ковід-19 |
| | Економічні кризи | Глобальні економічні спади, які впливають на всі галузі економіки, знижують попит та підвищують невизначеність. | Криза 2008 року |

Джерело: побудовано на основі [65, с. 87]

На макро рівні йдеться про глобальні явища, такі як економічні кризи або політичні зміни, які мають загальний вплив на всю економіку. Ці фактори зазвичай призводять до скорочення попиту та підвищеної економічної нестабільності.

На мезо рівні розглядаються специфічні виклики для окремих галузей, такі як зміни у тенденціях розвитку або посилення конкуренції. Зміни на цьому рівні можуть впливати на внутрішні стратегії підприємств та їх позиціонування на ринку.

На мега рівні знаходяться найбільш глобальні виклики, що охоплюють широкий спектр економічних процесів, таких як зміни клімату або геополітичні конфлікти, які можуть суттєво вплинути на глобальну економіку та створити значні ризики для міжнародних операцій компаній.

Глобальні економічні виклики різного масштабу потребують від бізнесу постійної адаптації та стратегічного планування. Для успішного реагування на ці виклики підприємства повинні не лише оцінювати вплив на свою діяльність, але й вчасно змінювати свою стратегію, орієнтуючись на майбутні тренди та загрози. Ключовими факторами для збереження стабільності компаній є гнучкість у прийнятті рішень, інноваційність, здатність адаптуватися до змінюваних умов та розвиток внутрішніх ресурсів, що дозволяють ефективно долати виклики на різних рівнях [7, с. 304].

Російська військова агресія створила низку серйозних викликів для соціально-економічної системи України. Ці виклики впливають на всі рівні функціонування країни – від державних інститутів до окремих домогосподарств, що вимагає їх визначення та вироблення рекомендацій для мінімізації негативних наслідків для національної економіки, її складових та соціальної сфери. Розглянемо основні соціально-економічні виклики для України, що виникли в умовах війни на макрорівні (держава), мезорівні (галузі та сектори економіки, території) та мікрорівні (домогосподарства і підприємці) [77, с. 557].

Російська військова агресія мала критично негативний вплив на бізнес-середовище в Україні, що спричинило скорочення кількості функціонуючих підприємств та зниження їхньої ділової активності. Це призвело до таких соціально-економічних наслідків (Додаток А):

1. На макрорівні – зниження кількості працюючих, зростання безробіття, що, в свою чергу, призвело до збільшення соціальних витрат і навантаження на бюджети різних рівнів; скорочення податкових і інших надходжень до бюджету, що обмежило можливості держави виконувати свої функції, зокрема у забезпеченні національної безпеки та соціального захисту;

зменшення рівня прибутку та збільшення збитків, що зумовило різке скорочення витрат підприємств, інвестиційної активності та додатковий тиск на ВВП країни, а також зниження можливостей держави для розвитку.

2. На мезорівні – складна ситуація в деяких регіонах щодо наповнення місцевих бюджетів та виконання повноважень місцевої влади, зокрема відновлення інфраструктури та житлового фонду; кризи в окремих галузях економіки, таких як нерухомість, агросектор і готельний бізнес; накопичення збитків у певних галузях та зменшення інвестиційних і інноваційних можливостей; зростання соціальних проблем у більшості регіонів.

3. На мікрорівні – зниження прибутків та виникнення збитків у багатьох підприємств; скорочення фінансово-господарської діяльності, зокрема зовнішньоекономічної; скорочення фонду оплати праці, звільнення персоналу або його частина; банкрутства; втрати доходів для багатьох домогосподарств; безробіття серед членів домашніх господарств; скорочення витрат домогосподарств [78, с. 64].

Для пом'якшення або усунення негативних наслідків російської агресії для бізнес-середовища України пропонуються наступні рекомендації:

1. На макрорівні: збільшити залучення міжнародної та іноземної грантової підтримки для українських підприємств; активізувати участь українських підприємств у виконанні військових та соціальних замовлень, зменшуючи залежність від імпортованої продукції; сприяти розвитку державно-приватного партнерства.

2. На мезорівні: активізувати роботу державних органів та місцевої влади щодо визначення найбільш постраждалих секторів економіки та формування програм підтримки для таких секторів; стимулювати підприємницькі ініціативи в окремих регіонах за рахунок державних та місцевих бюджетів, а також донорських коштів; посилити підтримку релокованих підприємств, зокрема у пошуку промислових площ та стимулюванні повернення підприємств на деокуповані території.

3. На мікрорівні: розробити та впровадити програми антикризового управління для підприємств; шукати донорів та меценатів для відновлення фінансово-господарської діяльності; брати участь у грантових програмах підтримки бізнесу в Україні; підтримати програми перекваліфікації для членів домогосподарств; активно долучатися до реалізації підприємницьких ініціатив через грантові програми [10, с. 12].

Війна в Україні стала каталізатором змін на ринку праці, що призвело до наступних негативних соціально-економічних наслідків:

1. На макрорівні – виникли значні диспропорції в оплаті праці по різних регіонах, що збільшує соціальну напругу та знижує рівень соціального захисту населення. Також відбулося різке зменшення кількості вакансій у зонах бойових дій або постраждалих регіонах, що веде до зростання конкуренції серед шукачів роботи і зменшення вимог до умов праці.

2. На мезорівні – спостерігається міграція висококваліфікованих працівників до західних регіонів через дефіцит кадрів в інших частинах країни. У деяких областях важко знайти роботу через високий рівень конкуренції та обмежену кількість вакансій.

3. На мікрорівні – підприємства в районах бойових дій стикаються з проблемами у наймі працівників, а окремі шукачі роботи мають труднощі через брак вакансій або підвищену конкуренцію. Водночас, для деяких сімей спостерігається зниження рівня оплати праці.

Військові дії на території України та атаки на цивільну інфраструктуру серйозно вплинули на розвиток транспортної інфраструктури та логістики. Основні негативні соціально-економічні наслідки [9, с. 137]:

1. На макрорівні – необхідність переорієнтації транспортних потоків через блокування деяких транспортних коридорів агресором. Збільшення навантаження на безпечні коридори, які не готові до таких обсягів перевезень, особливо в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Руїнація інфраструктури через бойові дії.

2. На мезорівні – зниження прибутковості галузей, що орієнтовані на експорт чи імпорт, а також криза в логістичній сфері.

3. На мікрорівні – підвищення витрат на транспортні послуги, зростання вартості сировини, а також затримки у поставках товарів.

Військова агресія росії суттєво змінила зовнішньоторговельний баланс України, зокрема призвела до падіння експортних доходів. Виявлені наступні проблеми [43, с. 11]:

1. На макрорівні – втрата ринків збуту та значне зниження експорту при одночасному збільшенні імпорту, включаючи нові товарні категорії. Небажання іноземних споживачів співпрацювати з українськими експортерами через ризики, пов'язані з війною.

2. На мезорівні – зменшення експортних доходів від основних секторів економіки. Зростання конкуренції від імпортних товарів на внутрішньому ринку.

3. На мікрорівні – проблеми з експортними та імпортними поставками, втрата ринків збуту через імпортну конкуренцію, зниження доходів підприємств.

Терористичні атаки на енергетичну інфраструктуру України з боку країни-агресора призвели до виникнення та загострення низки негативних соціально-економічних проблем [56, с. 35]:

1. На макрорівні – прискорення спаду ВВП та економічного розвитку; зростання соціальної напруги та соціальних проблем серед населення; збільшення ймовірності поширення інфекційних хвороб.

2. На мезорівні – посилення економічної кризи в окремих секторах та галузях країни; загострення соціальних та економічних проблем на регіональному рівні.

3. На мікрорівні – зростання фінансових втрат та витрат підприємств; зниження обсягів виробництва та продажу; втрати конкурентоспроможності на національних і міжнародних ринках; збільшення соціальних і економічних проблем серед громадян.

Інтеграція демобілізованих військових, у тому числі осіб з обмеженими фізичними можливостями та членів сімей загиблих солдатів, в економічне життя країни. Цей виклик створює такі проблеми [65, с. 91]:

1. На макрорівні та мезорівнях – зростання соціальних витрат на період дефіциту бюджетних коштів; політичні маніпуляції; зростання соціальної напруги.

2. На мікрорівні – додаткове соціальне навантаження на бізнес в період відновлення країни та покриття воєнних втрат; збільшення побутових конфліктів.

Швидка відбудова економіки з акцентом на зниження безробіття та підвищення рівня оплати праці до стандартів ЄС. Цей виклик передбачає такі проблеми [65, с. 92]:

1. На макрорівні – виникнення «пастки бідності», заміна вітчизняних виробників іноземними; структурні дисбаланси між галузями та регіонами; політичні спекуляції.

2. На мезорівні – утворення «аутсайдерських» регіонів та галузей; соціальні конфлікти.

3. На мікрорівні – втрата ринків збуту, програш у конкуренції з іноземними виробниками; диспропорції в доходах населення.

Україна стикається з численними соціально-економічними викликами під час війни і буде стикатися з новими проблемами під час післявоєнного відновлення. Важливо вчасно ідентифікувати ці виклики та мінімізувати їх вплив на економіку і соціальну сферу.

Російська військова агресія суттєво вплинула на розвиток економіки та соціальної сфери України, ставши причиною виникнення нових викликів, що мають переважно негативний вплив на національну соціально-економічну систему. Післявоєнне відновлення країни також буде супроводжуватися виникненням нових соціально-економічних проблем. Це підкреслює необхідність ідентифікації цих викликів та розробки рекомендацій для зменшення їх негативного впливу на соціально-економічну ситуацію в Україні.

Військова агресія Росії спричинила численні соціально-економічні проблеми для України, що проявляються на всіх рівнях економічної діяльності. На макrorівні спостерігається значне зниження економічних показників, зростання безробіття та скорочення державних надходжень. На мезорівні кризові явища в окремих галузях і регіонах призвели до падіння інвестиційної активності та зростання соціальних проблем. На мікрорівні багато підприємств і домогосподарств зіткнулися з фінансовими труднощами, зменшенням доходів та скороченням зайнятості. Для пом'якшення цих наслідків необхідно посилити міжнародну допомогу, розвивати державне партнерство, а також активно підтримувати підприємницькі ініціативи через гранти та соціальні програми. Водночас післявоєнне відновлення економіки вимагатиме комплексного підходу до вирішення структурних дисбалансів, створення нових робочих місць і покращення умов праці для громадян [13].

Отже, військова агресія Росії спричинила численні соціально-економічні проблеми для України, що проявляються на всіх рівнях економічної діяльності. На макrorівні спостерігається значне зниження економічних показників, зростання безробіття та скорочення державних надходжень. На мезорівні кризові явища в окремих галузях і регіонах призвели до падіння інвестиційної активності та зростання соціальних проблем. На мікрорівні багато підприємств і домогосподарств зіткнулися з фінансовими труднощами, зменшенням доходів та скороченням зайнятості. Для пом'якшення цих наслідків необхідно посилити міжнародну допомогу, розвивати державне партнерство, а також активно підтримувати підприємницькі ініціативи через гранти та соціальні програми. Водночас післявоєнне відновлення економіки вимагатиме комплексного підходу до вирішення структурних дисбалансів, створення нових робочих місць і покращення умов праці для громадян.

1.3. Роль та значення економічних викликів в умовах воєнного стану

Війна в Україні значно вплинула на економічну діяльність бізнесу, спричинивши численні виклики та зміни в усіх сферах підприємницької діяльності. Зокрема, підприємства вимушені адаптуватися до нових умов, що включають не лише обмеження на внутрішньому ринку, але й значні проблеми в зовнішньоекономічних відносинах, логістичних процесах і фінансовому управлінні. У зв'язку з цим виникає потреба в дослідженні того, як підприємства адаптуються до нових умов, які стратегії використовують для подолання кризових ситуацій, і яким чином зміни у зовнішньоекономічній діяльності впливають на довгостроковий розвиток бізнесу в Україні [47].

Бізнес є важливою складовою економічного потенціалу України, його вплив охоплює всі сфери суспільного життя. Його стабільність і розвиток мають вирішальне значення для забезпечення економічної стійкості та процвітання держави. Однак вже з 2022 року вітчизняний бізнес зазнає серйозних наслідків від повномасштабної агресії росії проти України. Функціонування та розвиток українського бізнесу в умовах війни – це масштабне питання, яке потребує ретельного дослідження з кількох різних перспектив. Воєнний стан завжди створює складні і непередбачувані умови для розвитку суспільства, зокрема для його економічної сфери [31, с. 58]. Україна, яка відома своєю багатою історією та сильним підприємницьким потенціалом, нині зіштовхується з викликами безпрецедентної складності та масштабів. В таких умовах підприємці, компанії та організації стикаються з унікальними ризиками та загрозами, що вимагають швидкої адаптації, інноваційних рішень і підтримки з боку держави. Майбутнє бізнесу в Україні значною мірою залежить від здатності подолати ці виклики та адаптуватися до нових умов. Рішення, що приймаються в цей період, можуть істотно вплинути не лише на майбутнє окремих підприємств, а й на напрям розвитку всієї країни [2, с. 31].

Дослідження стану бізнесу в умовах війни є важливим завданням, яке дозволяє оцінити вплив воєнних дій на економіку та підприємницьку діяльність. Такий аналіз дає змогу виявити основні проблеми та перешкоди, з якими стикаються суб'єкти господарювання, а також визначити шляхи подолання цих труднощів для забезпечення подальшого успішного та стійкого соціально-економічного розвитку України.

Економічна діяльність українського бізнесу в умовах війни є складним і багатоаспектним процесом, який охоплює різні сфери економіки, зокрема фінансову, виробничу, зовнішньоекономічну та логістичну. Початок військового конфлікту в Україні призвів до значних змін у економічній ситуації країни, зокрема до зростання ризиків для бізнесу, погіршення умов ведення підприємницької діяльності та нестабільності на ринку. Війна призвела до значних економічних потрясінь, що спричинили як зниження виробництва, так і порушення зв'язків з міжнародними партнерами [3, с. 35]. Тому важливо дослідити особливості економічної діяльності підприємств в таких умовах, щоб зрозуміти, як вони адаптуються до нових реалій і які стратегії використовуються для збереження та розвитку бізнесу.

В умовах воєнного стану, що охопив Україну після 2022 року, економіка країни зазнала значних трансформацій, а бізнес – нових викликів, що стали як результатом зовнішніх воєнних загроз, так і внутрішніх кризових явищ. Зокрема, підприємства виявились під впливом не тільки військових дій, але й економічної нестабільності, погіршення умов ведення бізнесу, а також проблем з ресурсами та персоналом [83, с. 422]

Перш за все, одним із найскладніших викликів для бізнесу стало зменшення виробничих потужностей через переміщення або знищення підприємств в зоні бойових дій. У зв'язку з цим, питання релокації підприємств набуло стратегічного значення. Це, в свою чергу, вимагало не тільки фінансових, а й організаційних зусиль з адаптації до нових умов [15, с. 56]. Зокрема, дослідження Кузяківа О. О. та інших авторів [33-36] підтверджують, що для забезпечення безперервності бізнес-процесів

підприємства змушені були інвестувати в нові технології, мобільність робочої сили та розвиток диджиталізації.

З економічного боку, війна створила значні перешкоди для стабільного функціонування малого та середнього бізнесу, який традиційно є важливою складовою економічної структури країни. Підприємці стикалися з кризою попиту на свої товари та послуги, особливо в областях, що не мали пріоритету у період війни, як, наприклад, у туристичній чи ресторанній індустрії. За даними Мельника Т. [43-44], ці сектори економіки стали одними з найбільш постраждалих, що призвело до масових банкрутств або часткових втрат на внутрішньому ринку. Важливим є й аспект інфраструктурних проблем, зокрема з постачанням сировини та матеріалів. Блокування морських портів та руйнування залізничної інфраструктури стало серйозною загрозою для зовнішньоекономічної діяльності країни. За словами Батракової Т. [3, с. 61], зовнішня торгівля України в умовах війни виявилась критично залежною від логістичних маршрутів та безпеки транспортних коридорів.

Не менш важливим економічним викликом стало питання підтримки бізнесу на фоні постійного зростання витрат. Проблеми з фінансуванням бізнесу, зниження платоспроможності населення, а також збільшення витрат на оборону і безпеку вимагають від уряду та бізнесу пошуку нових моделей співпраці, зокрема через програми державної підтримки. Як зазначає Гаврилюк О. [10, с. 11], державні інструменти для підтримки бізнесу під час війни включають гранти, пільгові кредити, а також стимули для залучення інвестицій у критичні галузі.

Тому для того, щоб адаптуватися до цих викликів, підприємствам необхідно не лише зберігати гнучкість у прийнятті управлінських рішень, але й активно використовувати технології, які дозволяють зберегти конкурентоспроможність. Іноземні партнери також відіграють важливу роль у відновленні експортного потенціалу України, за умови, що будуть забезпечені безпечні шляхи транспортування товарів і послуг [7, с. 305].

У дослідженні Всесвітнього економічного форуму респонденти обрали до п'яти найбільш ймовірних ризиків, що можуть призвести до суттєвої кризи в 2024 році. В опитуванні, в якому взяли участь 11 тис. бізнесменів із 113 країн, економічні ризики зайняли п'яте місце. Найбільшим глобальним викликом для 2024 року, на думку респондентів, є екстремальні погодні явища (66%). На другому та третьому місцях – дезінформація, зокрема, створена за допомогою штучного інтелекту (53%), а також суспільна та політична поляризація (46%). Багато країн досі намагаються відновити втрачені роки прогресу, спричинені пандемією COVID-19, що створює сприятливі умови для поширення дезінформації, яка поглиблює поляризацію в суспільствах і країнах. У відповідності до результатів опитування минулого року, кризу вартості життя (42%) і кібератаки (39%) також оцінено серед основних глобальних проблем, що входять до трійки найбільших загроз для державних та приватних респондентів. Криза вартості життя отримала вищу оцінку серед молодших вікових груп, де її обрали 55% респондентів віком до 39 років порівняно з лише 28% серед респондентів віком від 60 років [22].

Отже, бізнес в умовах воєнного стану має адаптуватися до нових реалій, активно використовувати можливості для розвитку та інвестування в інновації, водночас зберігаючи стратегії безпеки і гнучкості в управлінні ризиками. Виклики війни для бізнесу мають як негативні, так і позитивні наслідки. З одного боку, підприємства стикаються з численними обмеженнями, зокрема в організації виробничих процесів, постачанні сировини та залученні ресурсів. З іншого боку, під час кризи наявна і можливість для швидкої трансформації бізнес-моделей, впровадження нових технологій та створення альтернативних ринків збуту, що підтверджують приклади таких підприємств, як ІТ-сектор та інші технологічні компанії, що активно адаптуються до нових умов.

Висновки до першого розділу

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Економічні виклики в кризовий період, особливо в умовах воєнного стану, є складним та багатограним явищем, що суттєво впливає на функціонування економічної системи. Вони охоплюють широкий спектр негативних тенденцій, включаючи інфляцію, спад виробництва, безробіття та девальвацію, що змушує бізнес адаптувати стратегії, шукати нові джерела фінансування та переосмислювати управління ризиками. Ефективне подолання цих викликів вимагає комплексної державної підтримки, гнучкості підприємств та готовності до інновацій, а також врахування соціальних аспектів для забезпечення стабільності суспільства та створення підґрунтя для майбутнього економічного відновлення.

2. У контексті глобальних економічних викликів, російська військова агресія проти України виступає як потужний дестабілізуючий фактор, що спричиняє каскад негативних соціально-економічних наслідків на макро-, мезо- та мікрорівнях. Класифікація основних економічних викликів для бізнесу за рівнями (мезо, макро, мега) дозволяє систематизувати їхній вплив, починаючи від змін у галузевих тенденціях та конкуренції, через загальноекономічні кризи та політичні зміни, і закінчуючи глобальними геополітичними потрясіннями. Війна в Україні є прикладом мегаекономічного виклику, що генерує численні похідні проблеми на всіх рівнях, включаючи скорочення виробництва, порушення логістики, втрату ринків, зростання безробіття та соціальну напругу, що потребує комплексних стратегій адаптації та державної підтримки для мінімізації негативних наслідків.

3. Економічні виклики в умовах воєнного стану в Україні є багатограними та глибокими, охоплюючи як безпосередні наслідки бойових дій, такі як руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, так і опосередковані ефекти, включаючи кризу попиту, логістичні ускладнення та

зростання витрат. Адаптація бізнесу до цих викликів вимагає не лише оперативного реагування та гнучкості в управлінських рішеннях, але й стратегічного використання технологій, пошуку нових ринків збуту та налагодження ефективної співпраці з державою та іноземними партнерами для забезпечення стійкості та подальшого розвитку в умовах нестабільності.

РОЗДІЛ 2. СТАН УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Основні економічні виклики для українського бізнесу в період 2022-2024 рр.

Період 2022–2024 років корінним чином змінив умови ведення бізнесу в Україні, наклавши нові випробування на стійкість компаній усіх секторів. Крім загальних кризових явищ, спричинених військовою агресією, український бізнес стикається з унікальними викликами, що охоплюють безпеку та інфраструктуру, людські ресурси, логістику, фінанси, енергетику, інформаційну безпеку й регуляторну невизначеність. Надзвичайна швидкість змін змусила підприємців шукати адаптивні стратегії, інвестувати в нові технології та оперативно коригувати бізнес-моделі.

Зруйнована інфраструктура, економічна нестабільність, високий рівень інфляції, зміни у споживчій поведінці та обмежений доступ до фінансування стали основними проблемами, з якими стикалися підприємства. Водночас, бізнес змушений був швидко адаптуватися до нових умов, змінюючи бізнес-моделі, шукати нові шляхи постачання товарів та послуг, а також активно переходити на цифрові платформи та нові форми роботи. Однак, незважаючи на труднощі, цей період став також часом для розвитку інноваційних рішень і здобуття нового досвіду для багатьох компаній. Тому важливо розглянути, як ці економічні виклики вплинули на різні аспекти ведення бізнесу та які наслідки вони мали для його ефективності (табл. 2.1).

Бойові дії та артобстріли спричинили масові руйнування виробничих майданчиків, об'єктів енергетики й транспортної інфраструктури. Заміновані території ускладнюють відновлення мереж і блокують доступ до критичних ресурсів. Для бізнесу це означає прямі фінансові збитки через пошкодження обладнання, вимушену зупинку виробництва та серйозні логістичні

ускладнення. Витрати на страхування ризиків зростають, а забезпечення безпеки персоналу стає пріоритетом.

Таблиця 2.1

Нові виклики для українського бізнесу у період 2022-2024 рр.

| Категорія виклику | Характеристика виклику | Наслідки для бізнесу |
|-------------------------------|---|---|
| Безпека та інфраструктура | Руйнування об'єктів бізнесу, енергетичної та транспортної інфраструктури через бойові дії та обстріли. Замінування територій. | Прямі збитки, зупинка виробництва, ускладнення логістики, підвищення ризиків для персоналу та майна. |
| Людські ресурси | Масова міграція працездатного населення за кордон та внутрішнє переміщення. Мобілізація чоловіків до ЗСУ. | Дефіцит кваліфікованих та некваліфікованих кадрів, зростання витрат на оплату праці, необхідність пошуку та навчання нового персоналу. |
| Логістика та торгівля | Блокування морських портів. Руйнування транспортних шляхів. Ускладнення експортно-імпортних операцій. Нестабільність поставок. | Зростання транспортних витрат, пошук альтернативних логістичних маршрутів, втрата традиційних ринків збуту, проблеми із закупівлею необхідних матеріалів та обладнання. |
| Фінанси та економіка | Висока інфляція та девальвація гривні. Падіння внутрішнього попиту. Обмежений доступ до кредитування. Зростання собівартості продукції. | Зниження прибутковості, зменшення обсягів продажів, касові розриви, зростання боргового навантаження, ускладнення інвестиційної діяльності. |
| Енергетика | Дефіцит електроенергії через руйнування енергетичної інфраструктури. Часті та тривалі відключення електроенергії. | Зупинка виробничих процесів, зростання витрат на генератори та альтернативні джерела енергії, зниження продуктивності праці. |
| Інформаційна безпека | Зростання кількості кібератак на українські підприємства. Інформаційна війна, спрямована на дестабілізацію економіки. | Втрата даних, порушення роботи інформаційних систем, репутаційні ризики, необхідність інвестування в кіберзахист. |
| Регулювання та невизначеність | Часті зміни в законодавстві та регуляторних актах в умовах воєнного стану. Високий рівень невизначеності щодо майбутнього розвитку економіки. | Ускладнення планування діяльності, зростання адміністративних витрат, ризики прийняття неоптимальних бізнес-рішень. |

Джерело: побудовано на основі [26]

Масова зовнішня та внутрішня міграція працездатного населення, а також мобілізація значних кадрів до Збройних Сил України призвели до гострого дефіциту кваліфікованих і некваліфікованих працівників. Компанії змушені пропонувати підвищені заробітні плати, соціальні гарантії та гнучкі графіки, щоб утримати персонал. Водночас зростають витрати на пошук і навчання нових співробітників, а довгострокове планування кадрової політики ускладнене.

Блокада морських портів Чорного та Азовського морів, а також руйнування залізничних і автомобільних шляхів, значно ускладнили експортно-імпорتنі операції. Нестабільність поставок сировини й готової продукції змушує бізнес шукати альтернативні маршрути (через західні кордони або порти сусідніх країн), що збільшує транспортні витрати та час доставки. Втрата традиційних ринків збуту спонукає до освоєння нових географічних напрямків і перегляду умов контрактів із партнерами.

Висока інфляція та часті хвилі девальвації гривні призвели до зростання собівартості продукції й зниження купівельної спроможності населення. Банківська система обмежила кредитування підприємств через підвищені ризики, викликані воєнними діями. Результатом стали касові розриви, збільшене боргове навантаження та зниження прибутковості. Інвестиції відкладаються, а операційні витрати ростуть, що вимагає від бізнесу жорсткішого контролю за грошовими потоками.

Руйнація енергетичних об'єктів і часті аварійні відключення електроенергії змушують підприємства інвестувати в генератори, сонячні панелі та інші альтернативні джерела живлення. Зупинка виробничих процесів підвищує витрати та призводить до простоїв. Додаткові капіталовкладення в енергозабезпечення стають необхідними для забезпечення безперервності операцій.

Зростання кібератак і кампаній з дезінформації направлених на дестабілізацію економічного середовища вимагає від компаній значних інвестицій у кіберзахист. Втрата або компрометація даних може паралізувати бізнес-процеси, призвести до штрафів за недотримання законодавства про захист інформації і завдати шкоди репутації. Забезпечення безпеки ІТ-інфраструктури стало критичним елементом стратегії управління ризиками.

Умови воєнного стану характеризуються частими змінами в законодавстві, новими постановами й директивами, що оперативно вводяться для підтримки економіки. Високий рівень невизначеності щодо тривалості обмежень і майбутніх економічних реформ ускладнює довгострокове

планування. Бізнесу доводиться швидко адаптувати внутрішні процеси до нових вимог, що підвищує адміністративні витрати та ризики прийняття неоптимальних рішень.

Функціонування та розвиток українського бізнесу в умовах війни – це масштабне питання, яке потребує ретельного дослідження з кількох різних перспектив. Воєнний стан завжди створює складні і непередбачувані умови для розвитку суспільства, зокрема для його економічної сфери [1, с. 51]. Україна, яка відома своєю багатою історією та сильним підприємницьким потенціалом, нині зіштовхується з викликами безпрецедентної складності та масштабів. В таких умовах підприємці, компанії та організації стикаються з унікальними ризиками та загрозами, що вимагають швидкої адаптації, інноваційних рішень і підтримки з боку держави. Майбутнє бізнесу в Україні значною мірою залежить від здатності подолати ці виклики та адаптуватися до нових умов. Рішення, що приймаються в цей період, можуть істотно вплинути не лише на майбутнє окремих підприємств, а й на напрям розвитку всієї країни [26].

Дослідження стану бізнесу в умовах війни є важливим завданням, яке дозволяє оцінити вплив воєнних дій на економіку та підприємницьку діяльність. Такий аналіз дає змогу виявити основні проблеми та перешкоди, з якими стикаються суб'єкти господарювання, а також визначити шляхи подолання цих труднощів для забезпечення подальшого успішного та стійкого соціально-економічного розвитку України. Протягом останнього десятиліття національна економіка зазнає постійних викликів: починаючи з антитерористичної операції (АТО) на Сході України в 2014 році, пандемії COVID-19, і, з 22 лютого 2022 року, повномасштабного вторгнення Росії в Україну [25]. Кожен із цих періодів супроводжувався економічним спадом та кризовими явищами. Середина 2022 року стала часом значних змін у світовій економіці, що продемонструвало її високу вразливість. Комплексний низхідний тиск на глобальну економіку виник внаслідок неввірено вибраної економічної політики під час пандемії, високої інфляції, триваючого

вторгнення Росії в Україну та інших геополітичних напружень, включаючи конфлікти на Близькому Сході. У «Звіті про глобальні ризики 2024», оприлюдненому на Всесвітньому економічному форумі, зазначається, що основна геополітична напруженість разом із активними бойовими діями в різних регіонах сприяє нестабільності глобального порядку, що проявляється в поляризації наративів, зниженні довіри та підвищеній незахищеності. Наслідки пандемії COVID-19 і війна Росії проти України виявили серйозні соціальні тріщини, що ще більше поглиблюються через періодичні потрясіння. Однак глобальна система продемонструвала вражаючу стійкість. Минулого року не відбулася довгоочікувана рецесія, і фінансову нестабільність вдалося швидко стабілізувати, але прогнози на майбутнє залишаються невизначеними [16, с. 247].

Американський журнал The Time склав список 10 найбільших глобальних ризиків 2024 року, третє місце в якому посіла «розділена Україна». Серед основних економічних загроз також були виокремлені боротьба за корисні копалини та глобальний інфляційний шок (табл. 2.2) [28].

Таблиця 2.2

Топ-10 глобальних ризиків 2024 року за версією журналу Time

| № | Ризик |
|----|--|
| 1 | Розкол в Сполучених Штатах |
| 2 | Близький Схід на межі війни |
| 3 | Розділена Україна |
| 4 | Неконтрольований розвиток штучного інтелекту |
| 5 | Країни-ізгої (Росія, Північна Корея, Іран) |
| 6 | Економіка Китаю не відновлюється |
| 7 | Боротьба за корисні копалини |
| 8 | Глобальний інфляційний шок |
| 9 | Екстремальні погодні явища |
| 10 | Невизначеність та збитки для компаній і корпорацій |

Джерело: побудовано на основі [28]

Представлений список десяти найбільших глобальних ризиків 2024 року за версією журналу Time охоплює широкий спектр потенційних загроз, від геополітичних конфліктів та внутрішньої нестабільності в ключових країнах до технологічних викликів та економічних потрясінь. Особливу увагу

привертає включення до цього переліку ризику «розділеної України», що підкреслює значний вплив російської агресії не лише на регіональну, але й на глобальну безпеку та стабільність. Поряд з цим, такі ризики, як боротьба за корисні копалини та глобальний інфляційний шок, вказують на потенційні економічні виклики, які можуть мати далекосяжні наслідки для світової економіки та бізнесу.

Важливим фактором, що може призвести до поглиблення глобальних ризиків, є послаблення принципів економічної свободи у багатьох країнах. Тому економічна свобода є важливим аспектом, що визначає людську гідність, автономію та особисті можливості, оскільки вона забезпечує перевірену формулу економічного прогресу та успіху. Кожен аспект економічної свободи має важливе значення для зростання та процвітання економіки. Політика, що забезпечує більшу свободу в економічній сфері, зазвичай стимулює її розвиток, оскільки орієнтація людей та колективів на власні інтереси сприяє економічному росту та довготривалому процвітання. Однак різка і короткозора відмова від принципів економічної свободи в багатьох країнах призвела до ризику не тільки затримки економічного відновлення, але й загрози втрати довгострокової економічної стабільності та процвітання. Багато країн стикаються з великим борговим тягарем, що сприяє економічній стагнації. Повернення до попереднього стану навряд чи зможе вирішити цю проблему. Країни стикаються з довготривалими структурними проблемами в сферах прозорості політики, ефективності управління та відкритості урядів [86-90].

Одним із важливих індикаторів взаємозв'язку економічної свободи та процвітання є Індекс економічної свободи, що розраховується з 1995 року аналітичними центрами Wall Street Journal та Heritage Foundation (США). Цей індекс базується на 12 показниках економічних свобод та макроекономічних даних для 184 економік, які оцінюються за шкалою від 0 до 100, що дозволяє поділити країни на такі групи: країни з вільною економікою – показник 80–100; країни з помірно вільною економікою – показник 70–79,9; країни з

переважно вільною економікою – показник 60–69,9; країни з переважно невідільною економікою – показник 50–59,9; країни з невідільною економікою – показник 0–49,9 [87].

Згідно з цією класифікацією, українська економіка відносилась до країн з невідільною економікою в періоди 1995-2002 та 2009-2017 років [11]. Індекс економічної свободи за 2024 рік, що оцінює економічну політику та умови в 184 суверенних країнах за період з 1 липня 2022 року по 30 червня 2023 року, показав, що глобальна економіка загалом є «переважно невідільною». На жаль, світовий середній показник економічної свободи знизився порівняно з минулорічним значенням 59,3 і досяг найнижчого рівня з 2001 року – 58,6. Зокрема, за регіональними категоріями показники виглядають так: Північна та Південна Америки – 57,0 балів, Азіатсько-Тихоокеанський регіон – 57,4 бали, Європа – 67,2 бали, Близький Схід/Північна Африка – 57,4 бали, Субсахарська Африка – 52,4 бали [16, с. 251]. Далі розглянемо позицію України в Індексі економічної свободи за період 2022-2024 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Позиція України в Індексі економічної свободи за 2022-2024 рр.

| Показники | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|------|------|------|
| Місце України в рейтингу | 130 | н/о* | н/о* |
| Бали України в рейтингу | 54,1 | н/о* | н/о* |
| В тому числі в розрізі субіндексів | | | |
| Право власності | 39,7 | н/о* | 23,0 |
| Доброчесність уряду | 33,8 | н/о* | 32,5 |
| Судова ефективність | 31,4 | н/о* | 30,4 |
| Податковий тягар | 89,1 | н/о* | н/о* |
| Державні витрати | 44,5 | н/о* | н/о* |
| Фіскальний стан | 73,6 | н/о* | н/о* |
| Свобода бізнесу | 61,1 | н/о* | н/о* |
| Свобода праці | 60,7 | н/о* | н/о* |
| Монетарна свобода | 71,2 | н/о* | н/о* |
| Свобода торгівлі | 78,6 | н/о* | 73,2 |
| Свобода інвестицій | 35,0 | н/о* | н/о* |
| Фінансова свобода | 30,0 | н/о* | н/о* |

Примітка: н/о – немає оцінок

Джерело: [16, с. 251]

На жаль, через триваючі військові дії на території України неможливо отримати точні дані щодо економічного стану країни та визначити її позицію в міжнародному рейтингу за 2023-2024 роки. У 2023 році було здійснено оцінювання окремих субіндексів, зокрема, «право власності» знизилося до 23,0 балів, що майже вдвічі менше за показники попередніх п'яти років. Довіра до уряду та судової системи, за субіндексами «добросесність уряду» і «судова ефективність», зменшилася на 1,3 та 1,0 пункти відповідно порівняно з попереднім роком. Торгівля, яка стала найвразливішою сферою через блокування портів і втрату торгових каналів, також постраждала – субіндекс «свобода торгівлі» знизився на 5,4 бали порівняно з попереднім періодом.

Воєнний стан в Україні негативно вплинув на рівень економічної свободи, зокрема через інфляцію, бар'єри у міжнародній торгівлі, контроль за рухом капіталу та людей, а також на здатність захищати приватну власність. Основним ризиком є посилене втручання держави в економіку та обмеження свобод, що включає величезні витрати на оборону, закриття даних та комендантську годину. Валютні обмеження, а також заборона на виїзд для держслужбовців та чоловіків також негативно впливають на економічну свободу. Однак, навіть у таких умовах, українська влада активно працює над судовою реформою і вирішенням питань регулювання бізнес-діяльності. У разі продовження війни уряд повинен провести «зворотну лібералізацію» та скасувати обмеження в сферах, що не загрожують національній безпеці.

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну ситуація національної економіки погіршилася, зокрема через знищення бізнесу на окупованих територіях і зменшення кількості діючих підприємств. Основними перешкодами для ведення бізнесу стали:

- зростання цін на сировину та матеріали;
- труднощі з транспортуванням сировини та товарів по Україні;
- брак робочої сили через мобілізацію або виїзд співробітників;
- зменшення попиту на продукцію або послуги підприємств;
- перебої з електро- та водопостачанням;

- нестача обігових коштів та порушення ланцюгів постачання;
- проблеми з державним регулюванням валютного курсу;
- блокування податкових накладних;
- корупція, пошкодження майна через бойові дії, нестача палива та неправомірний тиск з боку контролюючих органів.

Для дослідження поточного стану економіки на рівні підприємств Інститут економічних досліджень та політичних консультацій проводить щомісячне опитування підприємств за допомогою підходу кон'юнктурних досліджень «Український бізнес під час війни». Основні показники ділового клімату, кон'юнктури та економічної активності на короткострокову перспективу наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Загальні показники ділового клімату та кон'юнктури вітчизняних підприємств за 2022-2024 рр.

| Періоди | Індекс відновлення ділової активності | Індекс очікуваних змін ділової активності на дворічну перспективу | Індекс поточної фінансово-економічної ситуації на підприємстві | Індекс очікуваних змін поточної фінансово-економічної ситуації на підприємстві в піврічній перспективі | Індекс загально-економічного середовища | Індекс очікуваних змін загально-економічного середовища в піврічній перспективі |
|---------------|---------------------------------------|---|--|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Травень 2022 | - | - | -0,36 | 0,07 | -0,54 | 0,01 |
| Червень 2022 | - | - | -0,32 | 0,15 | -0,44 | 0,16 |
| Липень 2022 | - | - | -0,20 | 0,12 | -0,37 | 0,09 |
| Серпень 2022 | - | - | -0,22 | 0,03 | -0,28 | 0,01 |
| Вересень 2022 | - | - | -0,09 | 0,11 | -0,20 | 0,12 |
| Жовтень 2022 | -0,69 | 0,31 | -0,16 | -0,09 | -0,31 | -0,12 |
| Листопад 2022 | -0,68 | 0,20 | -0,33 | -0,18 | -0,34 | -0,23 |
| Грудень 2022 | -0,74 | 0,21 | -0,24 | 0,01 | -0,28 | 0,01 |
| Січень 2023 | -0,78 | 0,24 | -0,14 | 0,15 | -0,20 | 0,11 |
| Лютий 2023 | -0,75 | 0,24 | -0,11 | 0,34 | -0,14 | 0,30 |
| Березень 2023 | -0,02 | 0,23 | -0,10 | 0,48 | -0,10 | 0,50 |
| Квітень 2023 | 0,20 | 0,23 | -0,02 | 0,46 | -0,07 | 0,43 |
| Травень 2023 | 0,42 | 0,20 | -0,07 | 0,43 | -0,08 | 0,43 |
| Червень 2023 | 0,44 | 0,20 | 0,00 | 0,46 | -0,03 | 0,41 |

Продовження табл. 2.4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------|------|------|-------|------|-------|------|
| Липень 2023 | 0,37 | 0,20 | -0,09 | 0,40 | -0,09 | 0,38 |
| Серпень 2023 | 0,40 | 0,15 | -0,04 | 0,37 | -0,07 | 0,38 |
| Вересень 2023 | 0,35 | 0,19 | -0,05 | 0,39 | -0,08 | 0,38 |
| Жовтень 2023 | 0,31 | 0,19 | -0,02 | 0,33 | -0,09 | 0,33 |
| Листопад 2023 | 0,50 | 0,17 | -0,08 | 0,31 | -0,07 | 0,31 |
| Грудень 2023 | 0,50 | 0,10 | -0,07 | 0,31 | -0,08 | 0,30 |
| Січень 2024 | 0,43 | 0,17 | -0,02 | 0,36 | -0,06 | 0,34 |
| Лютий 2024 | 0,34 | 0,17 | -0,06 | 0,36 | -0,07 | 0,32 |
| Березень 2024 | 0,37 | 0,15 | 0,09 | 0,45 | 0,06 | 0,45 |
| Квітень 2024 | 0,33 | 0,16 | 0,03 | 0,49 | 0,01 | 0,51 |

Джерело: [16, с. 252-253]

Темпи відновлення економічної активності сповільнились порівняно з попереднім роком. Індекс відновлення бізнес-активності в квітні 2024 року знизився до 0,33, порівняно з 0,50 у листопаді-грудні 2023 року. Найбільші позитивні зміни спостерігаються серед середніх підприємств, де індекс відновлення становить 0,45. Індеси для малих та великих підприємств складають 0,36 та 0,34 відповідно, тоді як мікропідприємства продовжують залишатися на негативній позначці з індексом -0,11. Очікування щодо ділової активності на наступні два роки залишаються майже без змін – 0,16 у квітні проти 0,15 у березні. Мікропідприємства мають найоптимістичніші прогнози (0,34), тоді як показники для великих (0,18) та малих (0,14) підприємств практично однакові, а середні підприємства демонструють найнижчий індекс (0,09). У квітні 2024 року оцінки поточної фінансово-економічної ситуації покращились. Індекс поточної ситуації піднявся до 0,03 проти -0,07 в грудні 2023 року, хоча знизився порівняно з попереднім місяцем. Зменшилась частка респондентів, які оцінюють фінансово-економічну ситуацію на підприємствах як «добру» (з 15,3% до 9,2%), але одночасно зросла частка тих, хто вважає її «задовільною» (з 73,0% до 81,4%). Прогнози на найближчі шість місяців покращились: індекс очікуваних змін фінансово-економічної ситуації становить 0,49, порівняно з 0,45 у березні.

Загальноекономічне середовище оцінюється змішаними настроями. Показник змінився з -0,07 у лютому до 0,06 у березні і знову знизився до 0,01 у квітні 2024 року. Питома вага тих, хто оцінює ситуацію як «погану», зменшилась з 21,2% до 18,0%, а частка позитивних оцінок залишилась стабільною. Прогнози щодо змін загальноекономічного середовища на майбутні шість місяців трохи покращились – індекс очікуваних змін зріс з 0,45 до 0,51.

Всі ці фактори свідчать про те, що в умовах економічної невизначеності, спричиненої війною, бізнес стикається з численними труднощами. Проте незважаючи на ці виклики, поступове відновлення економічної діяльності все ж таки відбувається. Ось деякі з основних ризиків, з якими стикається країна в 2024 році: економічна невизначеність, викликана непередбачуваністю війни; зовнішньополітичні ризики, зокрема можливі порушення міжнародної підтримки; блокування транспортних шляхів для зовнішньої торгівлі; техногенні катастрофи через удари по цивільній інфраструктурі; можливе загострення соціальних проблем через високий рівень безробіття.

Україна, як і багато інших країн, стикається з численними викликами, які можуть впливати на її розвиток, безпеку та стабільність у найближчі роки. За результатами аналізу, проведеного Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ), було визначено п'ять основних ризиків для України на період 2022-2024 років [16, с. 249]. Ці ризики не лише мають безпосередній вплив на економіку та соціальну сферу країни, але й загрожують її національній безпеці. Оцінка цих ризиків є важливою для розуміння того, як різноманітні фактори можуть вплинути на стратегічне планування та політичні рішення, що необхідно для адаптації та реагування на загрози (табл. 2.5) [16, с. 249]. У цьому контексті ми розглянемо п'ять основних ризиків для України на 2022-2024 роки за версією Всесвітнього економічного форуму. Це дасть змогу оцінити не лише конкретні загрози, а й можливості для їх мінімізації, збереження стабільності та сталого розвитку.

Таблиця 2.5

П'ять основних ризиків для України за версією Всесвітнього економічного форуму на 2022-2024 рр.

| | 2022 | 2023 | 2024 |
|-----------|---|--|---|
| 1 | Економічна стагнація | Криза товарного постачання | Міждержавний збройний конфлікт |
| 2 | Розпад держави | Міждержавний конфлікт | Мимовільна міграція |
| 3 | Кліматичні кризи | Масштабна вимушена міграція | Використання біологічної, хімічної та ядерної зброї |
| 4 | Нездатність стабілізації цінової траєкторії | Відмова від заходів кібербезпеки | Державний борг |
| 5 | Міждержавний конфлікт | Автоматизація та переміщення робочих місць | Інфляція |
| Примітки: | | | |
| | | Економічні ризики | |
| | | Екологічні ризики | |
| | | Геополітичні ризики | |
| | | Соціальні ризики | |
| | | Технологічні ризики | |

Джерело: [16, с. 249]

У 2022 році економічна стагнація була одним з головних ризиків для України. Це є результатом впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як уповільнення економічного зростання, високі рівні безробіття та зниження виробничих потужностей. Економічна стагнація створює умови для гальмування інвестиційної діяльності, зменшення державних доходів і зростання соціальних проблем. У 2023 році, на тлі триваючої агресії, Україна стикається з однією з найбільших загроз – міждержавним збройним конфліктом [16, с. 249]. Цей ризик пов'язаний із прямою військовою агресією з боку зовнішнього агресора, що призводить до серйозних економічних та гуманітарних наслідків. Усі ці фактори підривають стабільність країни, змушують значно збільшити витрати на оборону та впливають на міжнародні відносини. У 2024 році основним ризиком для України стане мимовільна міграція, спричинена війною, економічними труднощами та екологічними катастрофами, що призводить до великої кількості внутрішньо переміщених осіб і створення додаткового навантаження на соціальні служби,

інфраструктуру та економіку [16, с. 249]. Водночас, ця проблема має глобальний характер і відбивається на стабільності в міжнародних відносинах. На фоні війни та економічних потрясінь, Україні загрожує інфляція, що може суттєво підірвати купівельну спроможність населення та негативно позначитись на економічній ситуації. Інфляція є наслідком високих витрат на оборону, зростання цін на енергоносії, а також скорочення виробництва та міжнародної торгівлі.

Стагнація економіки знижує рівень життя громадян, обмежує державні можливості для інвестування в інфраструктуру та соціальні програми. Вона також створює низький рівень інтересу з боку інвесторів, що додатково ускладнює розвиток країни. Міждержавний збройний конфлікт зумовлює зниження рівня безпеки, руйнування економічної інфраструктури та посилення гуманітарної кризи. Він також може призвести до значних втрат серед мирного населення, що погіршує економічні перспективи України. Масова міграція вимушених біженців змінює демографічну ситуацію в країні, створюючи додаткові соціальні та економічні проблеми. Водночас, ці міграційні потоки можуть призвести до культурних та політичних проблем. Зростання інфляції на тлі кризи знижує реальний дохід населення, підвищує рівень бідності та спричинює економічну дестабілізацію. Вона також призводить до зміни вартості товарів та послуг, що ускладнює життя громадянам. Загалом, майбутнє країни залежить від здатності уряду та громадян адаптуватися до нових викликів, мобілізувати ресурси та розвивати стійку економіку, здатну протистояти глобальним і внутрішнім загрозам.

Отже, за 2022-2024 рр. український бізнес стикнувся з численними економічними викликами, що були обумовлені складною політичною та економічною ситуацією в країні. Однією з основних проблем став воєнний стан, що призвів до значних труднощів у веденні бізнесу. Підприємства зіткнулися з такими перешкодами, як зростання цін на сировину, збої в постачанні товарів, мобілізація робочої сили, нестабільність в енергозабезпеченні та проблеми з державним регулюванням. Водночас, в

умовах війни, економічна свобода значно знизилася через обмеження, введені для підтримки національної безпеки, зокрема валютні обмеження та контроль за рухом капіталу. Попри всі ці труднощі, український уряд продовжує працювати над реформами, зокрема судовою, і активно намагається поліпшити умови для ведення бізнесу в післявоєнний період, що є важливим для подальшого відновлення економіки країни.

2.2. Державна підтримка як фактор розвитку українського бізнесу в умовах війни

Державна підтримка є важливим фактором розвитку бізнесу в будь-яких умовах, а в умовах війни її роль стає критичною для забезпечення економічної стабільності та відновлення підприємств. Війна в Україні принесла значні економічні та соціальні труднощі, однак держава продовжує впроваджувати різноманітні заходи підтримки для збереження та стимулювання бізнес-діяльності. Це включає фінансові інструменти, податкові пільги, програми кредитування та рефінансування, а також допомогу в адаптації до нових реалій. Вивчення державної підтримки в умовах війни є важливим для розуміння того, як можна зберегти підприємницьку активність та сприяти відновленню національної економіки після завершення конфлікту.

У відповідь на нагальні потреби відновлення та зростання бізнесу в Україні, особливо в умовах триваючої воєнної агресії, Урядом України спільно з представниками підприємницької спільноти розроблено та схвалено Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року (Стратегія МСП). Ключовою метою цієї стратегії є фундаментальна трансформація державної політики у сфері МСП, спрямована на забезпечення системної підтримки, усунення адміністративних бар'єрів та створення сприятливих умов для сталого й інноваційного розвитку [26]. Стратегія МСП охоплює чотири стратегічні цілі, що включають відновлення та полегшення ведення бізнесу,

сприяння інноваціям, цифровій трансформації та «зеленому» переходу, розвиток людського капіталу та культури підприємництва, а також посилення конкурентоспроможності та підтримку експорту. Реалізація цих цілей передбачається через Операційний план, що налічує 86 конкретних заходів. Очікується, що успішне досягнення визначених цілей матиме прямий позитивний вплив на економічне зростання та зміцнення позицій України як потужної економічної сили [26].

Важливим кроком у консолідації міжнародної підтримки українського бізнесу стало створення Альянсу стійкості МСП під час Конференції з відновлення України 2024 року в Берліні. Цей Альянс об'єднує зусилля 36 членів, спрямовані на цільове використання міжнародних ресурсів для відновлення та розвитку українського підприємництва. Діяльність Альянсу зосереджена на чотирьох ключових напрямках: реформуванні політики у сфері МСП, посиленні спроможності Фонду розвитку підприємництва, забезпеченні фінансової підтримки, а також посиленні ринку праці через освітні програми та тренінги. Участь в Альянсі здійснюється через інвестиції, експертні консультації та реалізацію програм розвитку потенціалу підприємств, і він залишається відкритим для нових партнерів [26].

Одним із ключових інструментів державної підтримки доступу до фінансів є урядовий проект «Робота», що є складовою ширшої політики «Зроблено в Україні». Запроваджений у липні 2022 року, проект включає низку грантових програм, спрямованих на стимулювання підприємницької активності та створення нових робочих місць. Серед них – мікрогранти на відкриття або розвиток власного бізнесу (програма «Власна справа»), гранти для ветеранів та членів їхніх сімей, а також гранти на створення та розвиток переробних підприємств, садівництва, виноградарства та тепличного господарства. Програма «Власна справа» вже продемонструвала значні результати, профінансувавши понад 21 тисячу мікрогрантів на загальну суму 5,2 млрд грн станом на початок 2025 року. Окремі компоненти програми спрямовані на підтримку молоді та ветеранів, пропонуючи спеціальні умови та

розміри грантів. Для забезпечення прозорості та оперативного моніторингу програм грантової підтримки Мінекономіки за підтримки USAID розроблено інтерактивний дашборд.

Паралельно з фінансовою підтримкою, Уряд України активно працює над покращенням регуляторного середовища для бізнесу. Запроваджено декларативний принцип роботи, що значно спрощує процедури започаткування господарської діяльності. Прийнято відповідний закон та переведено на декларативний принцип значну кількість дозволів, ліцензій та інших публічних послуг для бізнесу. Також діє мораторій на планові перевірки бізнесу. З метою системного зменшення регуляторного тиску та оптимізації процедур державного регулювання створено Міжвідомчу робочу групу, яка здійснює перегляд існуючих інструментів. Значна частина переглянутих інструментів підлягає скасуванню, реінжинірингу або цифровізації. Затверджено План заходів з дерегуляції господарської діяльності та покращення бізнес-клімату, що передбачає скорочення регулювань, зміну підходу до державного нагляду, зменшення контрольних-наглядових функцій та цифровізацію ліцензійних і дозвільних процедур. Активно впроваджується цифровізація надання державних послуг через експериментальний проєкт «Дозвіл», який вже дозволяє подавати окремі декларації та отримувати висновки в електронній формі [63].

Важливим нововведенням у комунікації між бізнесом та владою стала запуск платформи «Пульс» у рамках Всеукраїнської економічної платформи «Зроблено в Україні». Цей інструмент призначений для збору зворотного зв'язку від підприємців щодо їхньої взаємодії з державними органами з метою підвищення якості державних послуг. Платформа дозволяє бізнесу повідомляти про свій досвід, ініціювати вирішення проблемних питань та надавати оцінку якості отриманих послуг. Всі відгуки оцифровуються та інтегруються в Індекс задоволеності підприємців, що забезпечує систематичну оцінку ефективності державної підтримки та регулювання підприємницької діяльності. Функціонал платформи включає дашборд для аналізу даних,

інформаційне вікно для відгуків та особистий кабінет для відстеження статусу звернень.

У період війни на економічну безпеку України значно впливають виклики, що охоплюють різні сфери діяльності країни, зокрема: погіршення торговельних зв'язків, логістичні труднощі, втрати на ринку праці та зниження іноземних інвестицій. Це, в основному, зумовлено необхідністю адаптації національної економіки до умов воєнного стану, мобілізацією додаткових ресурсів, втратою звичних ринків збуту та пошкодженням інфраструктури. З початку повномасштабного вторгнення в Україну у лютому 2022 року, інфраструктура країни зазнала значних руйнувань.

Військові дії призвели до масових пошкоджень цивільної інфраструктури, зокрема транспортної (зруйновані дороги, мости, залізничні шляхи), енергетичної (пошкоджені електростанції, трансформаторні підстанції та лінії електропередач, що спричиняє перебої в постачанні електроенергії), житлового сектору (пошкоджені або знищені будинки та житлові комплекси), а також комунальної інфраструктури (пошкоджені системи водопостачання, каналізації та опалення, що негативно впливає на життєдіяльність міст і селищ). Лікарні й інші медичні заклади постраждали від обстрілів, що ускладнило надання медичної допомоги. Школи та університети також зазнали руйнувань, що призвело до тимчасового зупинення освітнього процесу в деяких з них. Багато виробничих об'єктів були знищені або пошкоджені, що призвело до зупинки виробництва та втрати робочих місць. Ці проблеми безпосередньо впливають на економічну безпеку країни, вимагаючи проведення відновлювальних робіт, залучення інвестицій та збільшення витрат на логістику. Війна також спричинила значну еміграцію населення, що призвело до дефіциту робочої сили в окремих регіонах [6, с. 135].

Підтримка підприємництва є важливим фактором, що сприяє економічній стійкості та відновленню країни навіть у складних умовах війни. Держава активно стимулює розвиток бізнесу через грантові програми. За час повномасштабної війни понад 19600 підприємців отримали гранти, що

дозволило створити 55 тис. нових робочих місць [22] Важливим аспектом є те, що частина коштів, витрачених на гранти, повертається до бюджету завдяки сплаті податків. Спрощення регулювання бізнесу під час війни також сприяє активності в економіці. Запровадження декларативного принципу дозволяє підприємцям вести свою діяльність за спрощеною схемою. Автоматизація цього процесу через систему «єДозвіл» дає можливість бізнесу зосередити зусилля на розвитку. Це демонструє послідовність дерегуляційних ініціатив уряду, які знижують бюрократичні бар'єри, що є особливо важливим у період війни, коли оперативність і гнучкість є критично важливими для підтримки економічної активності [25].

Одним з важливих напрямків підтримки є поліпшення доступу до фінансування через нові фінансові інструменти. Наприклад, розвиток факторингових інструментів на платформі «Прозорро.Продажі» дозволяє підприємцям легше отримувати фінансування, що підвищує їхню конкурентоспроможність та допомагає витримувати економічні труднощі.

У вересні 2024 року стали помітні кілька ключових трендів, які сприяли зміцненню стійкості підприємництва в умовах війни. Держава інвестувала 9,3 млрд грн у підтримку підприємництва через гранти на старт або розвиток бізнесу в рамках урядового проекту «єРобота». Майже половина цих коштів повернулася до бюджету завдяки податкам. Гранти стали важливими інвестиціями в розвиток бізнесу, створення нових компаній і вихід на нові ринки. За період дії програми було видано гранти на розвиток переробних підприємств, садівництва, тепличного господарства, а також для ветеранів і членів їхніх родин. З 2 вересня 2024 року був підписаний закон, який спрощує умови ведення господарської діяльності під час війни. Він дозволяє підприємцям працювати на підставі декларацій замість традиційних дозволів та ліцензій, що значно спрощує бюрократичні процедури і прискорює процеси. Також важливим елементом є підтримка розвитку факторингових інструментів через платформу «Прозорро.Продажі», що було анонсовано 12 вересня 2024 року. Це дозволить підприємствам покращити доступ до фінансування і

підвищити стійкість бізнесу до економічних потрясінь. Крім того, 13 вересня Кабінет Міністрів України прийняв постанову, яка підтримує малий і середній бізнес, зокрема через програми доступних кредитів та лізингів за зниженими ставками. Нарешті, 18 вересня 2024 року запрацювала система «ЄДозвіл», що автоматизує процес подання декларацій підприємцями, зокрема для тих, хто працює з важкими машинами та механізмами. Завдяки цій системі значно спрощуються адміністративні процедури, що дозволяє підприємцям економити час та ресурси. Таким чином, усі ці ініціативи мають на меті підтримку підприємництва, підвищення його стійкості до економічних викликів війни і створення сприятливих умов для його розвитку [26].

Державна підтримка є важливим фактором для забезпечення розвитку бізнесу в Україні в умовах війни. Війна створює надзвичайні економічні та соціальні умови, тому вкрай важливо, щоб бізнеси мали необхідні ресурси та інструменти для адаптації та розвитку. Для цього уряд України запровадив низку ініціатив, спрямованих на підтримку підприємництва через грантові програми, спрощення регулювання, фінансування, а також вдосконалення дозвільних процедур. Це дозволяє бізнесу не лише зберегти свою діяльність у складних умовах, але й створювати нові робочі місця, розвивати нові напрямки та інтегруватися в глобальні ринки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Програми та механізми державної підтримки українського бізнесу під час війни

| Програми підтримки | Механізм підтримки | Опис підтримки | Результати | Перспективи розвитку |
|-------------------------------|---|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Грантові програми (2022–2024) | Програма підтримки малого та середнього бізнесу | Надання фінансової допомоги на запуск та розвиток бізнесу, створення нових робочих місць | 19 600 грантоотримувачів, створення 55 000 робочих місць | Подальше розширення програми для підтримки нових секторів економіки |

Продовження табл. 2.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|--|---|---|
| Фінансова підтримка та кредитування | Програма «Доступні кредити 5-7-9», «Доступний факторинг» | Зниження процентних ставок, гарантії для банків, фінансова підтримка малих та середніх підприємств | 9,3 млрд грн інвестицій, доступ до фінансування для малого бізнесу | Створення нових механізмів для підтримки інноваційних підприємств |
| Вдосконалення дозвільної системи | Проект «єДозвіл» | Автоматизація подачі декларацій через платформу «Дія», спрощення процесу реєстрації бізнесу | Підвищення ефективності бізнес-процесів, економія часу для підприємців | Розширення функціоналу для інших бізнес-сфер |
| Інвестиційна підтримка через факторинг | Платформа «Прозоро.Продажі», факторинг | Доступ до фінансування для компаній через факторинг та реверсивний факторинг | Покращення оборотного капіталу підприємств, збільшення продажів | Стимулювання розвитку підприємств на нових ринках |
| Стратегія МСП (Операційний план з 86 заходів) | Фундаментальна трансформація політики у сфері малого та середнього підприємництва | Спрямована на усунення адміністративних бар'єрів та створення сприятливих умов для розвитку. | Очікується зростання економічної активності, підтримка інновацій, розвиток людського капіталу, покращення конкурентоздатності та експортних можливостей. | Подальший розвиток інновацій, цифровізації та «зеленого» переходу для сталого розвитку підприємств. |
| Альянс стійкості МСП | Спільна діяльність уряду, міжнародних партнерів, фінансова та експертна підтримка | Об'єднання зусиль для реформування політики, забезпечення фінансування, розвитку людського капіталу та підвищення ефективності ринку праці через освітні програми та тренінги. | Позитивний вплив на відновлення бізнесу, збільшення міжнародної підтримки через інвестиції та консультації, підвищення спроможності малого та середнього бізнесу. | Залучення нових партнерів, розширення можливостей для бізнесу через інвестиції та консультації, зміцнення ринку праці. |
| Проект «Робота» | Грантові програми для розвитку бізнесу та створення нових робочих місць | Мікрогранти на відкриття бізнесу, гранти для ветеранів, на розвиток переробних підприємств, садівництва, тепличного господарства та інші. | Профінансовано понад 21 тис. мікрогрантів на суму 5,2 млрд грн, значна підтримка молоді та ветеранів. | Продовження підтримки через гранти для нових підприємців, розвитку нових галузей та інновацій в Україні. |
| Декларативний принцип | Спрощення процедур для започаткування бізнесу | Переведення дозволів, ліцензій та інших публічних послуг на декларативний принцип, мораторій на планові перевірки. | Зменшення бюрократичних бар'єрів для бізнесу, пришвидшення процесів початку господарської діяльності. | Подальша дерегуляція та цифровізація державних послуг, удосконалення процедур для бізнесу. |
| Платформа «Пульс» | Збір зворотного зв'язку від підприємців, інтеграція в Індекс задоволеності | Платформа для повідомлення проблем та оцінки якості державних послуг. Інтеграція зворотного зв'язку в систему оцінки ефективності державної підтримки. | Систематична оцінка ефективності взаємодії підприємців з державними органами, покращення якості послуг для бізнесу. | Подальше вдосконалення платформи для швидшого реагування на потреби підприємців, забезпечення прозорості та доступності державних послуг для бізнесу. |

Джерело: побудовано на основі [26]

Однією з головних форм підтримки стало надання грантів через урядові програми, зокрема «єРобота». Вони дозволяють підприємцям отримати фінансову допомогу для старту або розвитку бізнесу, створюючи нові робочі місця та сприяючи відновленню економіки [26]. В умовах війни особливо важливо спростити процеси ведення підприємницької діяльності. Введення декларативного принципу дозволяє підприємцям проводити діяльність без необхідності отримання численних дозвільних документів. Це суттєво знижує бюрократичні бар'єри та дозволяє бізнесу діяти оперативно.

Програма «Доступні кредити 5-7-9» та механізм «Доступного факторингу» значно знижують процентні ставки для підприємців, що дозволяє їм залучати фінансування для розвитку бізнесу. Крім того, уряд гарантує певну частину кредитів, що робить їх доступнішими для малого та середнього бізнесу [26].

Ініціативи, такі як проєкт «єДозвіл», автоматизують процес подачі декларацій через платформу «Дія». Це значно спрощує процес реєстрації бізнесу та підвищує ефективність його діяльності, що в умовах війни є критично важливим для забезпечення безперервності бізнес-процесів [26].

Платформа «Прозорро.Продажі» забезпечує доступ до факторингу, що дозволяє підприємствам залучати фінансування для поповнення оборотного капіталу та збільшення обсягів продажів. Це сприяє зміцненню фінансової стійкості бізнесів, дозволяючи їм адаптуватися до умов війни [26].

Завдяки різноманітним формам державної підтримки, український бізнес отримує необхідні ресурси для адаптації до умов війни, підтримки економічної активності та створення нових робочих місць. Програми грантів, спрощення регулювання та фінансова підтримка стали ключовими факторами, які дозволили підприємствам вижити в умовах кризи. Платформи, що спрощують дозвільні процедури, а також інструменти факторингу значно полегшили доступ до фінансування та сприяли покращенню фінансового становища підприємств. Перспективи розвитку цих ініціатив спрямовані на подальше удосконалення механізмів підтримки бізнесу, що дозволить

українським підприємствам ефективно адаптуватися до нових економічних умов і забезпечити стійкість на шляху до відновлення.

Економічна діяльність українського бізнесу в умовах війни характеризується суттєвими викликами та змінами в усіх сферах. Зростання боргових зобов'язань та високий рівень інфляції стали основними факторами, що впливають на фінансову стабільність підприємств, ускладнюючи доступ до ресурсів і підвищуючи витрати. Водночас, економічний спад у 2022 році та відновлення в 2023 році демонструють важливість стратегії адаптації бізнесу до нових умов, що включає перехід на нові фінансові механізми, диверсифікацію виробництва та активне застосування інновацій. Підприємства, які змогли швидко адаптувати свої бізнес-моделі та скористатися державними та міжнародними підтримками, мають більше шансів на виживання і відновлення в умовах післявоєнної економіки [4].

Підприємницький сектор є важливою складовою національної економіки, яка відіграє ключову роль у її функціонуванні під час війни. Цей сектор забезпечує ринок необхідними товарами та послугами, наповнює бюджети різних рівнів через податкові надходження, створює робочі місця і сприяє розвитку справедливих ринкових відносин в Україні. Однак, підприємства стикаються з численними викликами, такими як руйнування інфраструктури, порушення логістики, дефіцит електроенергії, зростання виробничих витрат і низька платоспроможність населення, що значно ускладнює ведення бізнесу в умовах війни.

У 2022–2023 роках Україна пережила надзвичайно складний період через повномасштабну агресію росії, що негативно вплинуло на економічну ситуацію в країні. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році реальний ВВП знизився на 29,1%, що стало найбільшим падінням за всю історію України [10]. Проте падіння було меншим, ніж очікувалося, завдяки високій здатності бізнесу адаптуватися і стійкості енергетичної системи. Незважаючи на бойові дії, підприємці продовжують адаптуватися і шукають способи розвитку. Це підтверджують дані досліджень бізнес-активності в

Україні, які показують зростання індексу активності бізнесу. Проте, якщо значення індексу залишається нижчим за 50, це свідчить про негативні очікування бізнесу щодо майбутнього. Під час війни українці продовжують відкривати нові підприємства. Зокрема, у червні 2023 року було зареєстровано рекордну кількість нових ФОПів, що є свідченням намагання бізнесу пристосуватися до нових умов. Найбільш популярними сферами для відкриття бізнесу залишаються роздрібна торгівля та комп'ютерне програмування, що демонструє адаптацію бізнесу до сучасних економічних реалій [13].

2024 рік став важким для української економіки через триваючі бойові дії та наслідки війни. Проте, попри труднощі, українці не припинили свою підприємницьку активність. Відкриття нових фізичних осіб-підприємців (ФОП) продовжувалося навіть в умовах невизначеності, що свідчить про здатність бізнесу адаптуватися та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [71]. Роздрібна торгівля залишалася лідером серед новостворених ФОПів у 2024 році. Ця сфера забезпечує населення товарами першої необхідності, що стало важливим фактором в умовах обмеженого доступу до деяких товарів через бойові дії та логістичні труднощі. Відкриття нових торгових точок дозволяє знизити навантаження на великі мережі та забезпечити більш широке покриття на місцях. Роздрібна торгівля також залишається важливим сектором для малих підприємців, які можуть швидко адаптуватися до змін і мінімізувати ризики [61]. Попит на цифрові послуги продовжував зростати, навіть попри війну. Сфера комп'ютерного програмування, розробки програмного забезпечення та ІТ-консалтингу стала однією з найбільш привабливих для нових підприємців. Це обумовлено не лише глобальним переходом до цифрових технологій, а й необхідністю створення інноваційних рішень для адаптації бізнесу в умовах війни.

28 березня 2024 року Київ став ареною фіналу національної акселераційної програми «Власне» – Grand Pitch Day. Чотирнадцять підприємців-фіналістів представили свої розроблені бізнес-плани перед компетентним журі, змагаючись за головний приз програми – значну

фінансову підтримку у розмірі 800000 гривень. Акселераційна програма «Власне» була ініційована з метою створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва в Україні [63].

Заступник Міністра цифрової трансформації з питань європейської інтеграції, Валерія Іонан, підкреслила високу активність українців у започаткуванні власної справи, незважаючи на складні виклики воєнного часу. Вона зазначила, що за минулий рік в Україні було зареєстровано понад 300 000 нових фізичних осіб-підприємців. У цьому контексті національний проєкт «Дія.Бізнес» відіграє важливу роль у підтримці підприємницьких амбіцій через різноманітні освітні та грантові програми, однією з яких є «Власне». Пані Іонан також повідомила, що загальний обсяг підтримки, наданої партнерами в рамках програми «Власне», сягнув 4 мільйонів гривень.

За результатами проходження навчання та успішного захисту бізнес-презентацій, 32 учасники стали переможцями проміжного етапу та отримали по 100000 гривень фінансової підтримки на розвиток своїх проєктів. Згодом, на базі центрів «Дія.Бізнес» відбулися проміжні Pitch Day, де з цих 32 переможців було обрано 14 найкращих, які й представили свої бізнес-ідеї на фінальному заході Grand Pitch Day у Києві [63].

Олександра Степаненко, заступник директора Офісу з розвитку підприємництва та експорту, наголосила, що дослідження потреб бізнесу в умовах війни виявили ключові перешкоди, серед яких – необхідність залучення додаткового фінансування, потреба в обладнанні та зростання виробничих витрат. Водночас, одним із пріоритетних напрямів розвитку є людські ресурси. У цьому контексті національний акселератор «Власне» став важливим інструментом, надаючи початківцям та діючим підприємцям освітню, менторську та фінансову підтримку, що сприяло підвищенню їхньої компетентності, зростанню продажів та залученню нових клієнтів – саме в цьому полягала основна мета програми.

До складу журі Grand Pitch Day увійшли авторитетні представники бізнесу та фінансового сектору, зокрема Руслан Кисельов (керівник

Департаменту малого бізнесу ПриватБанку), Лілія Дацько (менеджерка по роботі з клієнтами Mastercard в Україні), Ольга Роєнко (підприємиця, координаторка менторів «Власне», акредитована бізнес-консультантка ЄБРР) та Маріанна Самсонова (співвласниця мережі магазинів USUPSO та O!SOME).

За результатами голосування журі головною переможницею програми «Власне» стала Наталія Щербина з її бізнес-проектом Gusto, що спеціалізується на виробництві заморожених напівфабрикатів. Учасниця проходила навчання на базі центру підтримки підприємців «Дія.Бізнес» у Полтаві та загалом, завдяки участі у проекті, залучила 900 000 гривень на розвиток власної справи [63].

Національний акселератор «Власне» реалізується мережею центрів підтримки підприємців «Дія.Бізнес» за сприяння Міністерства цифрової трансформації України та державної установи «Офіс з розвитку підприємництва та експорту», а також за підтримки міжнародної технологічної компанії Mastercard та ПриватБанку.

26 лютого 2024 року в Києві відбувся фінал освітньо-грантової програми «Початок» – Grand Pitch Day. Захід став кульмінацією інтенсивного навчального курсу, спрямованого на розширення бізнес-компетенцій українських жінок та надання їм підтримки у започаткуванні або розвитку власної справи. Десять фіналісток програми представили свої інноваційні бізнес-ідеї перед експертним журі, змагаючись за можливість отримати до 5000 доларів США додаткового фінансування для втілення своїх проєктів у життя [63].

Освітньо-грантова програма «Початок» була розроблена з метою системного підвищення бізнес-грамотності українських жінок та надання їм комплексного супроводу на шляху до власної економічної незалежності. Програма включала різноманітні формати навчання, серед яких онлайн- та офлайн-лекції, індивідуальні консультації з кваліфікованими психологами, менторська підтримка від досвідчених бізнес-експертів, а також можливість

отримання фінансових грантів на розвиток започаткованих або існуючих бізнес-ініціатив.

Важливим етапом програми став відбір десяти фіналісток для участі у Grand Pitch Day. Ці підприємниці були обрані з 200 учасниць, які вже на попередніх етапах проєкту отримали фінансову підтримку у розмірі до 3 000 доларів США на розвиток свого бізнесу. Ключовими критеріями відбору стали високі оцінки бізнес-презентацій від менторів мережі центрів підтримки підприємців «Дія.Бізнес», активна участь в освітніх заходах протягом усього періоду навчання та загальна успішність у програмі.

Заступник Міністра цифрової трансформації з питань європейської інтеграції, Валерія Іонан, підкреслила стратегічну важливість підтримки жіночого підприємництва для розвитку економіки країни. Вона зазначила, що наразі значна частина новостворених фізичних осіб-підприємців (близько 60%) – це жінки, що свідчить про їхній високий підприємницький потенціал. У цьому контексті освітньо-грантова програма «Початок» стала ефективним інструментом для надання українкам необхідних бізнес-знань та фахової підтримки. Пані Іонан також відзначила рекордну швидкість реєстрації та високу активність учасниць програми, в якій взяли участь понад 6 тисяч жінок, а 200 з них отримали фінансові гранти на реалізацію своїх бізнес-ідей або освоєння нових напрямів діяльності [61].

За результатами ретельного голосування експертного журі, головними переможницями програми «Початок» стали дві учасниці: Ірина Антончик, засновниця садового центру «АгроХобі», яка проходила навчання на базі центру «Дія.Бізнес» у Луцьку, та Наталя Ольшанська, власниця виробництва натуральної продукції з кизилу Famberry, яка навчалася у центрі «Дія.Бізнес» у Кривому Розі. Обидві переможниці отримали додаткове фінансування у розмірі до 5 000 доларів США на подальший розвиток свого бізнесу [63].

Директор Офісу з розвитку підприємництва та експорту, Андрій Ремізов, наголосив на активній ролі Офісу та національного проєкту «Дія.Бізнес» у реалізації освітньо-грантових ініціатив, спрямованих на підтримку жіночого

підприємництва. Він підкреслив, що програма «Початок» стала важливим поштовхом для багатьох українських жінок у створенні власного бізнесу або надала необхідне натхнення для подальшого розвитку вже існуючих проєктів. Протягом навчання учасниці не лише отримали нові бізнес-знання, а й скористалися ментальною, менторською та фінансовою підтримкою. Пан Ремізов висловив захоплення представленими на Grand Pitch Day конкурентоспроможними, сильними та креативними бізнес-ідеями, які стали яскравим прикладом активного розвитку українського підприємництва.

Загалом в освітньо-грантовій програмі «Початок» взяли участь понад 3700 підприємниць. Перший етап навчання включав 11 онлайн-лекцій від провідних бізнес-експертів та психолога проєкту, під час яких учасниці отримали знання з ключових аспектів ведення бізнесу, зокрема аналізу бізнес-моделей, управління фінансами, психології лідерства, стратегій успіху та саморозвитку, цифрової трансформації малого та середнього бізнесу, управління командою та побудови HR-процесів.

До другого етапу навчання було відібрано 367 учасниць, які представили свої бізнес-плани незалежним менторам проєкту. Крім того, вони взяли участь в 11 онлайн- та офлайн-заняттях з бізнесу та психології на базі центрів «Дія.Бізнес», отримали індивідуальний менторський супровід та можливість позмагатися за фінансову підтримку. Загальний грантовий фонд програми склав 22 570 000 гривень.

Заступниця представниці ООН Жінки в Україні, Джулія Бруссард, відзначила важливість Grand Pitch Day як ключового моменту проєкту ООН Жінки «Посилення гендерного реагування та запобігання насильству щодо жінок і дівчат в умовах гуманітарної кризи та кризи біженців в Україні». Вона підкреслила, що цей захід є платформою, яка надає жінкам-підприємницям унікальну можливість продемонструвати свої бізнес-ідеї, інновації та стратегічні плани широкій аудиторії. [59].

Оцінка бізнес-проєктів учасниць Grand Pitch Day здійснювалася журі за низкою чітких критеріїв, серед яких: візія та спроможність втілити проєкт у

життя (наявність обґрунтованого покрокового плану реалізації), актуальність та ефективність бізнес-проєкту (відповідність цілям програми та вимогам ринку, позитивний вплив на український бізнес), реалістичність гіпотези (спрямованість на задоволення потреб цільової аудиторії та відповідність ринковій ніші), конкурентні переваги (параметри, що виділяють проєкт серед конкурентів) та фінансова стратегія (опис напрямів розвитку, на які будуть спрямовані інвестиції, та план збільшення дохідності).

Варто відзначити, що фінал освітньо-грантової програми «Початок» став важливим кроком у підтримці жіночого підприємництва в Україні, надавши учасницям не лише цінні знання та менторську підтримку, але й реальну можливість отримати фінансові ресурси для розвитку власної справи. Успішні приклади переможниць програми надихають інших жінок на започаткування власного бізнесу та сприяють зміцненню підприємницького потенціалу країни.

Згідно зі Стратегією економічної безпеки України на період до 2025 року [44], окреслені основні шляхи досягнення цілей і реалізації пріоритетів національних інтересів у сфері економічної безпеки. Серед таких інтересів виокремлено сталий розвиток національної економіки та інтеграцію України в європейський економічний простір, зокрема через розвиток взаємовигідного економічного співробітництва з іншими країнами.

Стратегією також визначено ключові виклики та загрози, що стосуються фінансової безпеки на період до 2025 року. Серед них відзначаються низький рівень бюджетної дисципліни, недостатня інституційна спроможність розпорядників бюджетних коштів та великий обсяг дефіциту державного бюджету. Цей дефіцит суттєво перевищує встановлені Бюджетним кодексом 3% від прогнозованого валового внутрішнього продукту, що веде до збільшення державного боргу та відповідного навантаження на бюджет через підвищення витрат на його обслуговування. Відсутність альтернативних джерел фінансування цього боргу є серйозною загрозою для економічної безпеки держави.

Виклики у сфері фінансової безпеки також включають нерозв'язані питання стосовно активів і фінансових зобов'язань на тимчасово окупованих територіях України, а також недостатній рівень фінансової інклюзії. Важливою проблемою є високий рівень тінізації економіки, що зменшує дохідну базу державних і місцевих бюджетів, сприяє зростанню корупції та створює диспропорції в структурі економіки. Тінізація також призводить до макроекономічних диспропорцій та соціально-економічних наслідків, що становить реальну загрозу національним інтересам. Іншими загрозами є втрата доходів через «сірий» імпорт та контрабанду, дефіцит довгострокового банківського кредитування, велика частка непрацюючих кредитів, проблеми з пенсійною системою в умовах високого демографічного навантаження, а також низька ліквідність фондового ринку та недостатній захист прав інвесторів. Внутрішні загрози фінансової безпеки нерозривно пов'язані з іншими економічними проблемами країни, такими як деформованість структури економіки, погіршення інноваційного потенціалу, низька конкурентоспроможність продукції, нерівномірний соціально-економічний розвиток регіонів, криміналізація економіки та корупція.

Отже, в умовах воєнної агресії державна підтримка набуває критичного значення для забезпечення стійкості та подальшого розвитку українського бізнесу. Програми, спрямовані на фінансову допомогу, спрощення адміністративних процедур, надання освітніх та консультаційних послуг, а також створення платформ для зворотного зв'язку, відіграють ключову роль у мінімізації негативних наслідків війни, стимулюванні економічної активності та створенні підґрунтя для післявоєнного відновлення. Активізація та розширення таких ініціатив є важливим чинником для підтримки підприємницького духу, збереження робочих місць та забезпечення економічної стабільності країни в цей складний період.

Попри всі труднощі, ми відчуваємо сильну підтримку, для подолання проблем, з допомогою міжнародної підтримки і створених грантів, що дає надію на поступову адаптацію та відновлення бізнесу, а також на майбутнє

економічне зростання України після перемоги. Важливо не зупинятися на досягнутому, продовжувати пошук нових можливостей та ефективно використовувати наявні ресурси для зміцнення економічного фронту країни.

2.3 Роль міжнародної допомоги в стабілізації бізнес-середовища в Україні

Останні події, зокрема початок військових дій, підкреслили необхідність глибокого аналізу економічної безпеки держави. Цей аналіз передбачає вивчення впливу викликів на економічну стабільність, ефективність регулювання економіки в умовах кризи та участь глобальної економічної спільноти. У зовнішньому безпековому середовищі України можна виділити кілька проблем, що становлять загрозу для економічної та фінансової безпеки. Виклики, пов'язані з тривалою війною, залишаються основними для України. Активні бойові дії затримують відновлення економіки та потребують значних витрат на оборону, що, у свою чергу, призводить до того, що Україна залишатиметься залежною від міжнародної допомоги. Однак загрози порушення системності та ритмічності надання міжнародної фінансової та військової допомоги посилюються, хоча ця допомога і залишається значною (табл. 2.7 – 2.8) [6, с. 134].

Таблиця 2.7

Оголошена офіційна допомога Україні

(січень 2022 р. – жовтень 2023 р.), млрд євро

| Країни, інституції | Фінансова (млрд євро) | Гуманітарна (млрд євро) | Військова (млрд євро) | Усього (млрд євро) |
|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Інституції ЄС | 77,14 | 2,14 | 5,60 | 84,88 |
| США | 24,96 | 2,56 | 43,86 | 71,38 |
| Країни ЄС | 6,57 | 6,23 | 35,83 | 48,63 |
| Інші країни | 9,51 | 1,82 | 2,66 | 13,99 |
| Велика Британія | 6,10 | 0,60 | 6,57 | 13,27 |
| МФО (МВФ, Світовий банк) | 13,13 | 0,00 | 0,00 | 13,13 |
| Інші країни Європи | 3,60 | 2,41 | 3,63 | 9,64 |
| Разом | 141,01 | 15,77 | 98,14 | 254,92 |

Джерело: [6, с. 134]

Міжнародна допомога відіграє важливу роль у стабілізації бізнес-середовища в Україні, особливо в умовах економічної кризи та збройного конфлікту. Війна, яка розпочалась в Україні в лютому 2022 року, призвела до серйозних економічних потрясінь, що впливають на всі сфери діяльності країни. У таких умовах стабільність бізнес-середовища неможлива без підтримки з боку міжнародних партнерів. Міжнародна допомога допомагає забезпечити необхідні ресурси для відновлення економічної діяльності, підтримки обороноздатності та гуманітарної сфери, зокрема для відновлення критичної інфраструктури та забезпечення фінансової стабільності.

У період з початку війни міжнародна допомога стала одним з основних факторів, що дозволяють Україні зберігати економічну стабільність та адаптуватися до нових реалій. Міжнародна фінансова та гуманітарна допомога надається різними країнами та інституціями, і її масштаби є значними. Найбільшу частину допомоги надають ЄС та США, які виступають основними донорами. Загальна сума офіційної допомоги Україні в період з січня 2022 по жовтень 2023 року становить понад 254 млрд євро. З цієї суми більша частина спрямована на військову допомогу (98,14 млрд євро), що безпосередньо пов'язано з забезпеченням обороноздатності України. Фінансова допомога складає 141,01 млрд євро, що підтримує економіку країни, зокрема фінансування урядових програм і відновлення інфраструктури. Гуманітарна допомога, хоча й складає меншу частину (15,77 млрд євро), також є важливою для підтримки соціальної стабільності, забезпечення населення необхідними ресурсами та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Незважаючи на значні обсяги допомоги, існують певні загрози, пов'язані з порушенням системності надання міжнародної допомоги, що може ускладнити довгострокове планування та економічну стратегію країни. Регулярність і стабільність цієї допомоги є критичними для підтримки необхідних темпів відновлення економіки, зокрема для покриття значних витрат на оборону та відбудову пошкодженої інфраструктури.

Оголошена військова допомога Україні від ключових міжнародних партнерів є важливим елементом підтримки її обороноздатності в умовах збройного конфлікту. З початку війни в Україні, міжнародна спільнота активно сприяє Україні через надання різноманітної допомоги, включаючи фінансову, гуманітарну та військову підтримку. Військова допомога, зокрема, включає постачання важкої зброї, що має стратегічне значення для здатності України захищатися від зовнішньої агресії. Оскільки питання безпеки є ключовим для держави в умовах війни, важливо розглянути, яку частку в загальному обсязі допомоги складає важка зброя і які країни є основними постачальниками цієї підтримки.

Табл. 2.8 надає дані про оголошену військову допомогу Україні від 15 найбільших міжнародних партнерів у період з січня 2022 року по жовтень 2023 року.

Загальний обсяг військової допомоги становить 254,92 млрд євро, з яких значну частину складає допомога від США (43,86 млрд євро), що складає понад 17% від загальної суми допомоги. Європейський Союз в цілому оголосив про надання 41,43 млрд євро, з яких 28,6% становить важка зброя. Із зазначених країн, Німеччина є одним із найбільших постачальників важкої зброї, що складає 30,4% від її загальної допомоги. Польща, Нідерланди та Чехія також значно підтримують Україну в цьому аспекті, зокрема Польща постачає 46,2% важкої зброї від своєї військової допомоги, а Нідерланди – 49,8%. Деякі країни, такі як Фінляндія та Литва, мають невелику частку важкої зброї в загальному обсязі допомоги, що пов'язано з їхніми оборонними можливостями або політичними обмеженнями.

Таблиця 2.8

Оголошена військова допомога Україні від 15 найбільших партнерів (січень 2022 р. – жовтень 2023 р.), млрд євро

| Країни | Усього | У т.ч. важка зброя | % важкої зброї |
|-----------------|---------------|---------------------------|-----------------------|
| США | 43,86 | 10,95 | 25,0 |
| ЄС, усього | 41,43 | 11,85 | 28,6 |
| Німеччина | 17,13 | 5,21 | 30,4 |
| Велика Британія | 6,57 | 0,83 | 12,6 |
| Норвегія | 3,60 | 0,42 | 11,5 |
| Данія | 3,50 | 1,00 | 28,6 |
| Польща | 3,04 | 1,40 | 46,2 |
| Нідерланди | 2,48 | 1,24 | 49,8 |
| Швеція | 2,13 | 0,45 | 21,0 |
| Канада | 2,11 | 0,77 | 36,4 |
| Фінляндія | 1,41 | 0,01 | 0,8 |
| Чехія | 1,11 | 0,73 | 65,7 |
| Литва | 0,76 | 0,05 | 6,8 |
| Італія | 0,69 | 0,54 | 78,3 |
| Словаччина | 0,68 | 0,48 | 70,4 |

Джерело: [6, с. 135]

Залишається високий рівень залежності України від офіційної фінансової допомоги, що була оголошена в період з січня 2022 року по жовтень 2023 року. Обсяг цієї допомоги є значним, зокрема, від Єврокомісії, Ради ЄС та Європейського фонду миру було надано 77,14 млрд євро, від США – 24,96 млрд євро, а від МВФ, Світового банку та ЄБРР (через донорські проекти МФО) – 13,13 млрд євро. Також зберігається високий ризик залежності України від оголошеної військової допомоги від 15 найбільших партнерів. З січня 2022 року по жовтень 2023 року США оголосили військову допомогу Україні в сумі 43,86 млрд євро (зокрема на броньовану техніку, танки, артилерію калібру 152/155 мм, ракетні системи залпового вогню – 10,95 млрд євро).

Європейський Союз оголосив допомогу на суму 41,43 млрд євро (зокрема на важку зброю – 11,85 млрд євро), Німеччина – 17,13 млрд євро (з яких на важку зброю – 5,21 млрд євро), а Велика Британія – 6,57 млрд євро. Значні суми допомоги надійдуть також від інших країн-партнерів, що оголосили про свою військову підтримку Україні. Хоча міжнародні організації

та провідні держави світу надають підтримку Україні, існують ризики затримок з погодженням і наданням окремих пакетів допомоги. Зокрема, залишається ризик критичної залежності України від цієї підтримки, особливо для фінансування поточних потреб державного бюджету. Також зберігаються ризики та загрози щодо обсягів і термінів отримання зовнішнього фінансування для потреб державного бюджету (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні джерела зовнішнього фінансування Державного бюджету України (станом на 7 грудня 2023 р.), млрд дол.

| Джерела зовнішнього фінансування | 2022 (млрд дол.) | 2023 (млрд дол.) | Всього (млрд дол.) |
|----------------------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Установи ЄС | 8,68 | 17,88 | 26,56 |
| США | 11,98 | 10,90 | 22,88 |
| МФО (МВФ, Світовий банк) | 4,08 | 4,23 | 8,31 |
| Інші країни* | 3,53 | 4,26 | 7,80 |
| Країни ЄС | 2,82 | 0,21 | 3,03 |
| Разом | 31,09 | 37,48 | 68,58 |

Джерело: [6, с. 136]

Табл. 2.9 демонструє основні джерела зовнішнього фінансування державного бюджету України станом на 7 грудня 2023 року. Вона охоплює фінансування з таких основних груп партнерів, як установи ЄС, США, міжнародні фінансові організації (МФО), інші країни та країни ЄС. У 2023 році фінансування від установ ЄС суттєво зросло порівняно з 2022 роком, досягнувши 17,88 млрд дол., що в цілому склало 26,56 млрд дол. за два роки. Це свідчить про підтримку Євросоюзом України на високому рівні, зокрема через різноманітні гранти та кредити, що сприяють фінансовій стабільності України в умовах війни та економічної кризи. США залишаються одним із головних фінансових партнерів України, зобов'язавшись надати допомогу у розмірі 11,98 млрд дол. у 2022 році і 10,90 млрд дол. у 2023 році. Загальний обсяг фінансування від США за цей період склав 22,88 млрд дол. Це підтверджує непохитну підтримку України з боку США в межах військової, економічної та гуманітарної допомоги. За два роки Україна отримала 8,31 млрд дол. від МФО, зокрема від МВФ та Світового банку. Фінансова

підтримка цих організацій є критично важливою для стабілізації економіки України, оскільки вона часто надається в формі кредитів, спрямованих на відновлення макроекономічної стабільності та реалізацію реформ. Фінансування з інших країн становить 7,80 млрд дол. за період з 2022 по 2023 рік, що також є важливим для покриття дефіциту державного бюджету. Це фінансування може включати допомогу від країн, які не входять до ЄС чи США, але підтримують Україну на двосторонній основі. Допомога від країн ЄС, окрім установ Євросоюзу, у 2023 році становила лише 0,21 млрд дол., що значно менше порівняно з 2022 роком (2,82 млрд дол.). Це свідчить про зміну фінансових пріоритетів або скорочення обсягів фінансування на двосторонньому рівні.

Загальний обсяг зовнішнього фінансування державного бюджету України за період з 2022 по 2023 рік становить 68,58 млрд дол., що є суттєвою сумою для забезпечення економічної стабільності в умовах війни. Основними джерелами фінансування залишаються ЄС та США, при цьому підтримка від Євросоюзу в 2023 році збільшилася, що підкреслює важливість європейської інтеграції та підтримки з боку ЄС для України в цей складний період. Однак зменшення фінансування від країн ЄС на двосторонній основі вказує на можливі зміни в розподілі допомоги, що може вплинути на стабільність фінансування в майбутньому. Враховуючи ці фактори, Україні необхідно продовжувати працювати над диверсифікацією джерел фінансування та підтримки від міжнародних партнерів, аби зменшити залежність від окремих країн та організацій.

Варто відзначити, що США та ЄС є основними постачальниками військової допомоги Україні, зокрема важкої зброї, що критично важливо для забезпечення оборонних можливостей країни. Країни Європи, такі як Німеччина, Польща, Нідерланди, Чехія та інші, також активно сприяють у наданні важкої зброї, що є важливим фактором для підвищення ефективності українських Збройних сил. Однак варто зазначити, що не всі країни надають рівний обсяг важкої зброї, що може залежати від різних факторів, таких як

стратегічні інтереси, національні оборонні можливості та політичні позиції. У цілому, міжнародна військова підтримка є важливим фактором стабілізації безпеки в Україні та сприяє її здатності протистояти зовнішнім загрозам.

Міжнародна допомога відіграє ключову роль у стабілізації українського бізнес-середовища в умовах економічної кризи та війни. Повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році, завдала серйозних економічних потрясінь, і підтримка міжнародних партнерів є критично важливою для стабільності. Програма Ukraine Facility стала одним із найбільших джерел зовнішнього фінансування державного бюджету України. Завдяки цій програмі Україна отримала значну фінансову підтримку від Європейського Союзу. Загальний обсяг коштів, наданих ЄС, сягнув значної суми. Це стало можливим завдяки механізмам перехідного та безумовного фінансування, а також успішному виконанню Україною певних заходів. Міжнародна підтримка дозволила спрямувати залучені кошти на фінансування соціально-гуманітарних потреб країни, тоді як внутрішні ресурси були сконцентровані на обороні. Залучені кошти в рамках програми Ukraine Facility становили значну частину від загального обсягу зовнішнього фінансування, отриманого Україною у 2024 році. Загалом допомога від багатьох країн-партнерів сягнула значної суми. Серед найбільших донорів, окрім ЄС, були також інші країни та міжнародні організації, які надали фінансову підтримку у різних формах [26].

Відповідальні органи України продовжують здійснювати моніторинг виконання плану в рамках інструменту Ukraine Facility та готують відповідні звіти. Програма відіграла вирішальну роль у забезпеченні фінансової стабільності України, підкреслюючи важливість міжнародної солідарності. Передбачається надходження чергового траншу фінансової допомоги від Європейського Союзу в рамках програми Ukraine Facility [26]. Цей транш став можливим завдяки успішному виконанню Україною визначених індикаторів, що свідчить про продовження реформ та виконання зобов'язань перед європейськими партнерами. Отримані кошти мають велике значення для підтримки макроекономічної стабільності України. Частина траншу надана у

формі пільгових кредитів, а частина – як безповоротні грантові кошти. Ця підтримка розглядається як підтвердження правильності обраного курсу реформ. Виділені фінансові ресурси спрямовуються на покриття нагальних державних видатків, що є критично важливим в умовах триваючої напруженості. Відповідальні органи продовжують здійснювати моніторинг виконання плану та забезпечувати регулярну звітність, демонструючи прозорість у використанні наданої допомоги.

Програма Ukraine Facility є масштабною ініціативою фінансової підтримки України з боку Європейського Союзу, розрахованою до 2027 року. Загальний обсяг передбачених коштів становить 50 мільярдів євро, які спрямовуються як на пряме фінансування державного бюджету, так і на стимулювання інвестиційної діяльності в країні. У 2024 році в рамках цієї програми Україна вже отримала понад 16 мільярдів євро, що становить значну частину (40%) від загального обсягу зовнішнього фінансування країни за минулий рік. Це свідчить про ключову роль підтримки ЄС у забезпеченні фінансової стійкості України та її здатності протистояти економічним викликам, зумовленим зовнішніми факторами. Подальше ефективне впровадження програми Ukraine Facility та виконання необхідних реформ сприятиме не лише стабілізації економічної ситуації, а й поступовій інтеграції України до економічного простору Європейського Союзу [26].

Масштабна програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу передбачає комплексну програму фінансової допомоги, наданої Україні Європейським Союзом на період 2024-2027 років, загальним обсягом 50 мільярдів євро. Ця ініціатива передбачає не лише пряме фінансування державного бюджету України, але й стимулювання інвестиційної діяльності та надання технічної підтримки, спрямованої на ефективну реалізацію програми та подальший економічний розвиток країни. Структурно, передбачені кошти розподіляються за кількома ключовими напрямками. Найбільший обсяг – 38,27 мільярда євро – спрямовується на пряму підтримку державного бюджету, що є критично важливим для забезпечення макрофінансової стабільності в умовах

економічних викликів. Інвестиційний фонд програми становить 6,97 мільярда євро та має на меті активізацію інвестиційних процесів в українській економіці. Окрім того, 4,76 мільярда євро виділено на технічну та адміністративну підтримку, що забезпечить належне впровадження програми та супроводження необхідних реформ. Основою для реалізації програми фінансової підтримки є розроблений «План для Ukraine Facility» – технічний документ, що визначає ключові реформи, які Україна зобов’язується здійснити для забезпечення подальшого відновлення, довгострокового економічного зростання та інтеграції до Європейського Союзу.

Реформи, передбачені Планом для Ukraine Facility, структуровані за трьома основними блоками: базові реформи, економічні реформи та ключові сектори економіки. До базових реформ належать заходи, спрямовані на зміцнення державного управління, управління державними фінансами, судової системи, а також боротьбу з корупцією та відмиванням коштів, що є фундаментальними для забезпечення сталого економічного розвитку. Економічні реформи охоплюють чотири ключові напрями: розвиток фінансових ринків, управління державними активами та приватизація, розвиток людського капіталу та покращення бізнес-середовища, включаючи децентралізацію та регіональну політику. Ці реформи мають на меті створення прозорої, справедливої та ефективної системи для залучення інвестицій та сприяння підприємницькій діяльності. Стратегія секторального розвитку передбачає концентрацію ресурсів на ключових галузях, що мають національне та глобальне значення, таких як енергетичний сектор, транспорт, агропродовольчий сектор, критичні матеріали, підприємництво, розвиток МСП та переробна промисловість, цифрова трансформація, а також зелений перехід та охорона довкілля. Важливим аспектом Плану є також три наскрізні напрями – зелений перехід, цифрова трансформація та європейська інтеграція, окремі заходи щодо яких інтегровані в усі розділи документа.

Отже, міжнародна допомога є важливим чинником для стабілізації бізнес-середовища в Україні в умовах війни. Вона сприяє фінансуванню

критичних секторів економіки, зокрема оборони, гуманітарної підтримки та відновлення інфраструктури. Однак, країна продовжує залишатися сильно залежною від зовнішньої допомоги, що може створювати певні економічні та політичні ризики. Для досягнення сталого економічного розвитку в умовах війни важливо продовжувати залучати міжнародну підтримку, водночас розробляючи стратегії для зменшення цієї залежності в довгостроковій перспективі. Міжнародна підтримка, особливо від Європейського Союзу та Сполучених Штатів, є критично важливою для забезпечення фінансової стабільності та збереження обороноздатності України. Разом із тим, регулярність і стабільність цієї допомоги залишаються важливими аспектами для економічної адаптації країни до нових умов.

Висновки до другого розділу

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Період 2022-2024 років ознаменувався для українського бізнесу низкою фундаментальних економічних викликів, спричинених військовою агресією, що охоплюють руйнування інфраструктури, дефіцит людських ресурсів, логістичні ускладнення, фінансову нестабільність, енергетичну кризу, загрози інформаційній безпеці та регуляторну невизначеність. Ці фактори зумовили необхідність оперативного переосмислення бізнес-моделей, пошуку нових адаптивних стратегій та значних інвестицій у технологічну модернізацію для забезпечення стійкості та подальшого функціонування підприємств в умовах безпрецедентної нестабільності.

2. Державна підтримка відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та розвитку українського бізнесу в умовах воєнної агресії, що підтверджується низкою стратегічних ініціатив та практичних механізмів. Урядом України розроблено Стратегію МСП до 2027 року, спрямовану на системну підтримку, дерегуляцію та створення сприятливих умов для підприємництва. Створення

Альянсу стійкості МСП консолідує міжнародну допомогу для відновлення та розвитку бізнесу. Проєкт «Робота» надає грантову підтримку для започаткування та розширення власної справи, а спрощення регуляторного середовища через декларативний принцип та цифровізацію дозвільних процедур зменшує адміністративний тиск. Запуск платформи «Пульс» забезпечує зворотний зв'язок між бізнесом та владою для підвищення якості державних послуг. Ці комплексні заходи демонструють прагнення держави створити необхідні умови для виживання, адаптації та подальшого зростання українського бізнесу в складних умовах війни.

3. Міжнародна допомога відіграє незамінну роль у стабілізації бізнес-середовища в Україні в умовах триваючої економічної кризи та воєнної агресії. Значні обсяги фінансової, гуманітарної та військової допомоги, що надходять від країн-партнерів та міжнародних організацій, зокрема ЄС та США, дозволяють підтримувати макроекономічну стабільність, відновлювати критичну інфраструктуру та забезпечувати соціальні потреби. Програма Ukraine Facility від Європейського Союзу є ключовим інструментом фінансової підтримки, спрямованим на пряме бюджетне фінансування та стимулювання інвестицій, що підкреслює важливість міжнародної солідарності для забезпечення економічної стійкості України та її майбутньої інтеграції до європейського економічного простору.

РОЗДІЛ 3. АДАПТАЦІЯ БІЗНЕСУ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

3.1. Заходи з адаптації бізнесу до економічних викликів війни

Війна, яка триває в Україні з 2014 року, а особливо її ескалація з 2022 року, принесла суттєві економічні виклики для українського бізнесу. У цих умовах адаптація підприємств до нових умов стала не просто необхідною, а й критично важливою для виживання та розвитку. Підприємства були змушені швидко реагувати на зміни, коригуючи свої бізнес-моделі, стратегії управління, а також операційні процеси. Одним із основних напрямів адаптації стало впровадження гнучких управлінських практик та застосування інноваційних підходів до бізнесу, зокрема в умовах обмеженого фінансування, зниженого попиту та логістичних проблем.

У контексті триваючої військової агресії український бізнес зіткнувся з безпрецедентними економічними та операційними викликами. Однією з ключових галузей, що зазнала значних змін, є логістика, від стабільного функціонування якої залежить життєздатність багатьох інших секторів економіки. Обґрунтуємо стратегії адаптації, які впроваджує провідний оператор поштового зв'язку України – компанія «Нова пошта», для подолання труднощів, пов'язаних з війною, та забезпечення безперервності надання послуг [51].

Одним із стратегічних напрямів адаптації «Нової пошти» є масштабне інвестування в інфраструктуру, спрямоване на підвищення операційної ефективності та пропускну здатності. Прикладом є реалізація проекту будівництва сучасного автоматизованого терміналу у Львові. Інвестиції в цей проєкт становлять 38,4 мільйона доларів США, включаючи кредитні кошти, а його запуск у 2025 році дозволить збільшити продуктивність сортувальної лінії з 15 700 до 37000 посилок на годину [51]. Така стратегічна інвестиція не лише готує компанію до зростання обсягів відправлень у майбутньому, але й

підвищує стійкість логістичної системи в умовах потенційних кризових ситуацій.

Важливим елементом адаптаційної стратегії є активний розвиток та оптимізація мережі відділень та поштоматів. Протягом 2023-2024 років кількість сервісних точок «Нової пошти» зростає майже на 5000 одиниць, досягнувши 27 050, а до кінця 2024 року планується розширення до 36 000 точок. Цей розвиток включає відкриття нових відділень у перевантажених та недостатньо охоплених районах, а також переїзди існуючих відділень для приведення їх до єдиного стандарту та забезпечення комфортних умов для клієнтів і працівників. Така стратегія спрямована на підвищення доступності послуг та стандартизації якості обслуговування по всій країні [51].

У відповідь на ризики, пов'язані з бойовими діями та нестабільністю ситуації в окремих регіонах, «Нова пошта» активно впроваджує концепцію мобільних відділень. Запланована закупівля додаткових 20 мобільних відділень у 2024 році дозволить оперативно відновлювати мережу на деокупованих територіях, забезпечувати безперебійність надання послуг під час ремонтів стаціонарних відділень, а також розширювати географію присутності шляхом передачі мобільних відділень в оренду партнерам. Швидкість встановлення та мобільність таких конструкцій є ключовою перевагою в умовах динамічних змін [51].

З метою забезпечення безпеки працівників та клієнтів в умовах воєнної загрози, «Нова пошта» здійснює масштабне будівництво укриттів та встановлення «капсул безпеки» на терміналах та у відділеннях, особливо у прифронтових регіонах. Після трагічного удару по сортувальному хабу в Харкові було проаналізовано потребу в додаткових внутрішніх укриттях зі швидким часом доступу (до 30 секунд) [51]. Встановлення компактних, легко транспортованих та швидко монтованих капсул безпеки, виготовлених із заліза та бетону і обладнаних системою вентиляції, є важливим заходом для мінімізації ризиків та захисту персоналу.

Нарешті, для забезпечення безперебійної роботи підрозділів та підтримання високого рівня сервісу, «Нова пошта» здійснює забезпечення основних засобів. Це включає придбання необхідного обладнання, інструментів, модернізацію складських приміщень та робочих місць. Такі інвестиції спрямовані на запобігання затримкам у виконанні робіт, підвищення продуктивності праці, покращення умов праці та зниження ризиків травматизму.

Підсумовуючи, кейс «Нової пошти» демонструє комплексний підхід до адаптації логістичного бізнесу до економічних викликів війни. Стратегічні інвестиції в інфраструктуру, розвиток гнучкої мережі сервісних точок, впровадження мобільних рішень, забезпечення безпеки персоналу та клієнтів, а також постійне оновлення матеріально-технічної бази є ключовими елементами стратегії виживання та подальшого розвитку компанії в складних умовах. Цей досвід може бути цінним для інших підприємств, які прагнуть зберегти свою діяльність та адаптуватися до нових реалій воєнного часу.

Окрім внутрішніх адаптаційних заходів, «Нова пошта» демонструє стратегічну спрямованість на міжнародну експансію, про що свідчить вихід на європейський ринок та відкриття сортувального центру в Молдові. Цей факт підкреслює не лише стійкість компанії до кризових явищ, але й її здатність до пошуку нових можливостей для зростання та розширення географії діяльності. Міжнародна експансія – це елемент диверсифікації ризиків та важливий крок у контексті майбутньої інтеграції українського бізнесу в європейський економічний простір. Таким чином, кейс «Нової пошти» ілюструє не лише адаптацію до воєнних реалій, але й проактивну стратегію розвитку, спрямовану на зміцнення позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Українські компанії усвідомлюють важливість цього процесу та впроваджують різноманітні заходи для адаптації до нових реалій ринку праці та підтримки своїх співробітників-ветеранів. Розглянемо підходи двох провідних компаній – агроіндустріального холдингу «МХП» та пивоварної

компанії «Carlsberg Ukraine» – до залучення ветеранів та реінтеграції мобілізованих працівників.

«МХП», як один з найбільших роботодавців в Україні, демонструє комплексний підхід до залучення ветеранів на вакантні посади. Компанія активно співпрацює з профільними організаціями, що опікуються ветеранами та їхніми родинами, такими як Veteran Hub, LobbyX, Центр Зайнятості Вільних людей, Afterfront та Happy Monday, використовуючи їхні платформи для поширення інформації про вакансії [52]. Важливим аспектом є також співпраця з Державною службою зайнятості для встановлення зв'язку з ветеранами, які відповідають вимогам компанії. В описі вакансій МХП приділяє особливу увагу наданню вичерпної інформації про умови праці, чітко визначаючи обов'язки, щоб потенційні кандидати-ветерани могли об'єктивно оцінити свою відповідність посаді. Компанія підкреслює доступність робочого простору для осіб з інвалідністю та забезпечує вакансії без вікових, гендерних чи сімейних обмежень, створюючи таким чином дружню та інклюзивну атмосферу. У комунікації з ветеранами МХП акцентує увагу на активній підтримці Збройних Сил України, відсутності зв'язків з країнами-агресорами та використовує українську мову. Під час співбесід представники компанії чітко роз'яснюють специфіку роботи, включаючи можливі особливості робочого місця та важливість проходження медичного огляду, виявляючи при цьому особливу уважність та етичність у спілкуванні з кандидатами, які можуть мати наслідки черепно-мозкових травм.

Carlsberg Ukraine також впроваджує програму реінтеграції для своїх мобілізованих працівників, демонструючи глибоку соціальну відповідальність та підтримку свого колективу. Програма передбачає надання разової грошової допомоги працівникам у разі мобілізації, що є суттєвою підтримкою на початковому етапі служби [53]. Крім того, компанія здійснює щомісячні виплати мобілізованим колегам, забезпечуючи фінансову стабільність їхнім родинам на час виконання військового обов'язку. Carlsberg Ukraine також створила спеціальний фонд підтримки мобілізованих працівників та їхніх

родичів у разі поранення під час бойових дій, що свідчить про турботу про добробут своїх співробітників. Для інформування та підтримки діє внутрішня інтернет-сторінка та добровільні благодійні збори на підтримку колег-військовослужбовців. Компанія також створила внутрішню платформу для мобілізованих колег, ветеранів та членів їхніх родин, важливим елементом програми є також публікація інтерв'ю у корпоративному журналі, що сприяє створенню культури підтримки та взаєморозуміння всередині компанії.

Таким чином, досвід МХП та Carlsberg Ukraine демонструє різні, але однаково важливі підходи до адаптації бізнесу до економічних викликів війни через залучення ветеранів та реінтеграцію мобілізованих працівників. МХП фокусується на створенні інклюзивного та зрозумілого процесу працевлаштування для ветеранів, використовуючи різноманітні канали комунікації та виявляючи чутливість до їхніх потреб. Carlsberg Ukraine робить акцент на всебічній підтримці своїх мобілізованих співробітників та їхніх родин, забезпечуючи фінансову, інформаційну та соціальну допомогу. Обидва підходи є важливими складовими адаптації українського бізнесу до нових реалій ринку праці та сприяють соціальній стабільності в умовах війни. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз ефективності різних програм реінтеграції та виявлення найкращих практик для підтримки ветеранів у їхньому поверненні до цивільного життя та трудової діяльності.

Загалом, адаптація бізнесу до економічних викликів війни вимагала від українських підприємств гнучкості, інноваційних підходів до управління, а також здатності до швидкої переорієнтації на нові ринки та канали збуту. Підприємства, які змогли оперативнo відреагувати на зміни в економічній ситуації та змінити свою стратегію, продовжили працювати, забезпечуючи не лише своїх працівників, а й підтримку економічної стабільності в Україні в ці складні часи.

Першим ключовим напрямом адаптації є операційна гнучкість та оптимізація витрат. В умовах нестабільності постачання та логістичних труднощів багато підприємств переглядають свої виробничі ланцюги,

шукають альтернативних постачальників, зокрема на внутрішньому ринку або в більш безпечних регіонах. Кейс виробничої компанії, що спеціалізувалася на експорті, демонструє успішну переорієнтацію на внутрішній ринок та часткову зміну асортименту відповідно до поточних потреб споживачів. Іншим прикладом є підприємство сфери послуг, яке оптимізувало офісні площі, перейшовши на частково дистанційний режим роботи, що дозволило суттєво скоротити витрати на оренду та комунальні платежі.

Другим важливим аспектом є диверсифікація ринків збуту та пошук нових клієнтів. З втратою традиційних ринків, особливо на сході країни, бізнес активно досліджує нові можливості як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, де безпекова ситуація є стабільнішою. Прикладом може слугувати компанія з виробництва харчової продукції, яка успішно налагодила експорт до країн Європейського Союзу, скориставшись спрощеними процедурами та логістичними коридорами. Водночас, зростає увага до розвитку онлайн-продажів та використання цифрових платформ для залучення клієнтів по всій країні.

Третім напрямом є переорієнтація виробництва та інновації. Війна актуалізувала попит на певні товари та послуги, що спонукає бізнес до адаптації своєї виробничої бази. Кейс швейної фабрики, яка перекваліфікувалася на виробництво військової амуніції та одягу, демонструє швидку реакцію на потреби часу та можливість збереження виробничих потужностей і робочих місць. Інші підприємства інвестують у дослідження та розробку нових продуктів або послуг, які відповідають зміненим потребам ринку, зокрема у сфері безпеки, енергоефективності та психологічної підтримки.

Четвертим важливим елементом адаптації є використання цифрових технологій. В умовах обмеженої фізичної взаємодії цифрові інструменти стають ключовими для підтримки комунікації з клієнтами, управління бізнес-процесами, організації дистанційної роботи та просування товарів і послуг. Прикладом є ресторанний бізнес, який активно розвиває онлайн-замовлення

та доставку, використовуючи власні веб-сайти та мобільні додатки, а також співпрацюючи з агрегаторами. Також зростає значення кібербезпеки та захисту даних в умовах підвищених ризиків.

Нарешті, розвиток соціальної відповідальності та підтримка громади стає важливим фактором зміцнення репутації та лояльності споживачів. Бізнес активно долучається до волонтерських ініціатив, підтримує Збройні Сили України та внутрішньо переміщених осіб, демонструючи свою громадянську позицію. Такі дії не лише допомагають суспільству, але й сприяють формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню зв'язку з клієнтами, які все більше цінують соціально відповідальний бізнес.

Підсумовуючи, адаптація українського бізнесу до економічних викликів війни є складним та багатогранним процесом, що включає операційну гнучкість, диверсифікацію ринків, переорієнтацію виробництва, активне використання цифрових технологій та розвиток соціальної відповідальності. Успішні кейси демонструють, що підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни, впроваджувати інновації та підтримувати суспільство, мають більші шанси не лише вижити, але й знайти нові можливості для розвитку в умовах воєнного часу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на виявлення найбільш ефективних стратегій адаптації для різних галузей та розмірів бізнесу, а також на аналіз впливу державної політики на підтримку цих процесів.

3.2. Рекомендації щодо мінімізації негативного впливу економічних викликів для економіки України

Економічні виклики, з якими стикається Україна через тривалу військову агресію та наслідки пандемії COVID-19, потребують системних і ефективних заходів з боку як держави, так і бізнесу для мінімізації негативних наслідків. В умовах глобальної економічної нестабільності важливо забезпечити підтримку українського бізнесу, сприяти його адаптації та розвитку, а також формувати

стійкі інституційні механізми для стабільності економіки. Однією з ключових рекомендацій для мінімізації негативного впливу є створення сприятливого регуляторного середовища. Держава повинна продовжити курс на дерегуляцію та спрощення процедур ведення бізнесу, зокрема в частині отримання дозволів і ліцензій. Впровадження декларативного принципу надання державних послуг стало важливим кроком у цьому напрямі. Застосування таких ініціатив дозволяє зменшити адміністративні бар'єри для підприємців і знижує витрати часу та ресурсів, що сприяє збереженню та розвитку бізнесу, навіть в умовах високого ризику. Водночас важливим є створення фінансової підтримки для бізнесу, яка включає як національні, так і міжнародні інструменти. Для малих і середніх підприємств необхідно розробити більш доступні програми грантів, мікрокредитування та субсидії на збереження робочих місць, а також на покриття витрат на оновлення обладнання та модернізацію виробництва. Особливо важливо підтримати галузі, які мають стратегічне значення для відновлення економіки України, зокрема агропромисловий комплекс, енергетичний сектор та виробництво.

Для бізнесу рекомендацією є інвестування в інновації та технології, що дозволяє зменшити залежність від зовнішніх факторів та збільшити конкурентоспроможність на внутрішньому ринку. Створення цифрових платформ для автоматизації бізнес-процесів, впровадження блокчейн-технологій для полегшення фінансових транзакцій та розвитку електронної комерції можуть значно знизити витрати на ведення бізнесу та підвищити ефективність управлінських рішень. Більше того, технологічні інновації дають можливість підприємствам виходити на нові ринки, зокрема міжнародні, що є важливим аспектом для залучення інвестицій та диверсифікації ризиків [54].

Розвиток людського капіталу є ще однією важливою складовою адаптації до економічних викликів. Бізнесу необхідно фокусуватися на навчанні та перепідготовці кадрів, орієнтуючись на нові вимоги ринку праці, а також на потреби у висококваліфікованих спеціалістах для роботи в умовах криз. Держава, в свою чергу, повинна підтримувати ініціативи з підвищення

кваліфікації працівників та забезпечення доступу до професійного розвитку для всіх верств населення. Це не лише допоможе зберегти робочі місця, але й сприятиме стабільному розвитку економіки, оскільки підвищення рівня освіти та кваліфікації працівників дозволяє знижувати рівень безробіття та сприяти зростанню продуктивності.

Ще одним важливим аспектом є підтримка експорту та диверсифікація ринків збуту. В умовах війни та економічних санкцій Україна повинна активніше працювати над створенням сприятливих умов для експорту на нові ринки, зокрема в країни ЄС, Північної Америки та Азії. Для цього держава може підтримувати розвиток міжнародних торгових місій, участь у виставках та конференціях, а також надавати фінансову підтримку підприємствам, які займаються експортом товарів. Більше того, важливою складовою є стимулювання виробництва високотехнологічної продукції, яка має високий попит на зовнішніх ринках [9, с. 137].

Нарешті, бізнесу необхідно розвивати гнучкі моделі управління ризиками, що дозволяють швидко адаптуватися до мінливих умов. Мова йде про використання сучасних аналітичних інструментів для оцінки ризиків та прийняття обґрунтованих рішень на основі даних. Наприклад, бізнесу слід активно використовувати інструменти Big Data для прогнозування тенденцій у поведінці споживачів, а також розвивати стратегії управління ланцюгами поставок для мінімізації перебоїв у постачанні та зниження впливу зовнішніх чинників.

Табл. 3.1 систематизує ключові рекомендації для держави щодо мінімізації негативного впливу економічних викликів, що постали перед Україною, зокрема в умовах воєнного конфлікту.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо мінімізації негативного впливу економічних викликів для держави

| Сфера | Рекомендації | Очікуваний ефект |
|---------------------------------------|---|---|
| Макроекономічна стабільність | Контроль інфляції, стабілізація валютного курсу, адекватна облікова ставка, ефективна фіскальна політика, співпраця з МФО | Прогнозованість економічного середовища, залучення інвестицій, підтримка платіжного балансу |
| Фінансова підтримка бізнесу | Програми пільгового кредитування, грантові ініціативи, часткове гарантування кредитів, розвиток фондового ринку, спрощення процедур отримання підтримки, підвищення прозорості | Полегшення фінансового тягаря, стимулювання інвестицій, підтримка МСБ |
| Дерегуляція та адміністративного тиск | Спрощення дозвільних процедур, ліквідація бюрократії, запровадження е-сервісів, мораторій на необґрунтовані перевірки, прозора регуляторна політика | Зниження операційних витрат, покращення інвестиційного клімату, стимулювання підприємництва |
| Стимулювання інновацій та експорту | Підтримка НДДКР, комерціалізації інновацій, виходу на нові ринки, страхування експортних ризиків, підтримка технологічних стартапів, залучення іноземних інвестицій у high-tech | Підвищення конкурентоздатності, розширення ринків збуту, розвиток високотехнологічних галузей |
| Розвиток інфраструктури та логістики | Інвестиції в транспортну, енергетичну та цифрову інфраструктуру, розбудова логістичних хабів, державно-приватне партнерство | Забезпечення ефективного функціонування бізнесу, зниження транспортних витрат, покращення зв'язку |
| Підтримка людського капіталу | Програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації, сприяння працевлаштуванню ВПО та ветеранів, інвестиції в якісну освіту | Забезпечення кваліфікованими кадрами, підвищення продуктивності праці, соціальна інтеграція |
| Цифровізація | Оптимізація процесів через цифрові рішення | Впровадження сrm, гпт, і тд |

Джерело: розроблено автором.

Запропоновані заходи охоплюють широкий спектр сфер державного управління та спрямовані на створення стабільного та сприятливого економічного середовища, здатного протистояти кризовим явищам та забезпечити подальший розвиток. У сфері «Макроекономічна стабільність»

представлені рекомендації, спрямовані на забезпечення загальної стійкості економіки країни. Контроль інфляції запобігає знеціненню заощаджень та зниженню купівельної спроможності населення і бізнесу. Стабілізація валютного курсу зменшує волатильність на фінансових ринках та полегшує зовнішньоекономічну діяльність. Адекватна облікова ставка є важливим інструментом монетарної політики для регулювання рівня інфляції та кредитної активності. Ефективна фіскальна політика передбачає раціональне управління державними доходами та витратами, запобігання надмірному дефіциту бюджету. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями (МФО), такими як МВФ та Світовий банк, забезпечує доступ до необхідного зовнішнього фінансування та експертної підтримки. Очікуваним ефектом від реалізації цих рекомендацій є прогнозованість економічного середовища, що сприяє залученню інвестицій та підтримці платіжного балансу країни.

Сфера «Фінансова підтримка бізнесу» фокусується на заходах, спрямованих на полегшення фінансового тягаря для підприємств та стимулювання їхньої діяльності. Програми пільгового кредитування забезпечують доступ до дешевих кредитних ресурсів для розвитку та відновлення бізнесу. Грантові ініціативи надають безповоротну фінансову допомогу для започаткування нових проєктів або підтримки існуючих. Часткове гарантування кредитів зменшує ризики для банків та полегшує отримання кредитів малими та середніми підприємствами (МСБ). Розвиток фондового ринку створює додаткові можливості для залучення капіталу. Спрощення процедур отримання підтримки та підвищення прозорості розподілу коштів забезпечують адресність та ефективність державних програм. Очікуваним результатом є полегшення фінансового тягаря для бізнесу, стимулювання інвестицій та підтримка саме МСБ, як важливого елемента економічної стабільності.

Рекомендації в сфері «Дерегуляція та адмін. тиск» спрямовані на зменшення бюрократичних перешкод та покращення умов ведення бізнесу. Спрощення дозвільних процедур прискорює започаткування та ведення

господарської діяльності. Ліквідація зайвої бюрократії зменшує корупційні ризики та непродуктивні витрати часу та ресурсів. Запровадження електронних сервісів робить взаємодію бізнесу з державою зручнішою та прозорішою. Мораторій на необґрунтовані перевірки зменшує тиск на підприємців. Прозора регуляторна політика забезпечує передбачуваність правил гри та зменшує невизначеність. Очікуваним ефектом є зниження операційних витрат бізнесу, покращення інвестиційного клімату та стимулювання підприємницької ініціативи.

Рекомендації в сфері «Стимулювання інновацій та експорту» спрямовані на підвищення конкурентоздатності української економіки на міжнародній арені. Підтримка науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) сприяє створенню нових технологій та продуктів. Комерціалізація інновацій забезпечує їхнє впровадження у виробництво та вихід на ринок. Підтримка виходу на нові ринки включає інформаційну, консультаційну та фінансову допомогу експортерам. Страхування експортних ризиків зменшує фінансові втрати від непередбачуваних подій на зовнішніх ринках. Підтримка технологічних стартапів сприяє розвитку високотехнологічних галузей. Залучення іноземних інвестицій у high-tech сектор приносить нові технології та знання. Очікуваним результатом є підвищення конкурентоздатності українського бізнесу, розширення ринків збуту та розвиток високотехнологічних галузей, що мають значний потенціал для економічного зростання.

Сфера «Розвиток інфраструктури та логістики» спрямована на усунення інфраструктурних обмежень для розвитку бізнесу. Інвестиції в транспортну (дороги, залізниця, порти, аеропорти), енергетичну (енергомережі, відновлювальні джерела енергії) та цифрову (інтернет, телекомунікації) інфраструктуру забезпечують ефективне переміщення товарів, енергоресурсів та інформації. Розбудова логістичних хабів оптимізує ланцюги поставок. Державно-приватне партнерство (ДПП) дозволяє залучити приватний капітал та експертизу для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів.

Очікуваним ефектом є забезпечення ефективного функціонування бізнесу, зниження транспортних витрат та покращення зв'язку, що є критично важливим для економічного зростання.

Сфера «Підтримка людського капіталу» спрямована на забезпечення бізнесу кваліфікованими кадрами та підвищення продуктивності праці. Програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників допомагають адаптуватися до змін на ринку праці та освоювати нові навички. Сприяння працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та ветеранів вирішує соціальні проблеми та залучає до економіки нову робочу силу. Інвестиції в якісну освіту забезпечують довгострокове формування висококваліфікованого людського капіталу. Очікуваним результатом є забезпечення бізнесу кваліфікованими кадрами, підвищення продуктивності праці та сприяння соціальній інтеграції.

Табл. 3.2 містить рекомендації безпосередньо для українських підприємств щодо мінімізації негативного впливу економічних викликів, включаючи наслідки воєнних дій та загальну економічну нестабільність.

Запропоновані заходи охоплюють різні аспекти діяльності підприємств та спрямовані на підвищення їхньої стійкості, адаптивності та конкурентоздатності в складних умовах. Сфера «Адаптація бізнес-моделей та операційних процесів» представляє рекомендації щодо підвищення гнучкості та стійкості бізнесу. Диверсифікація постачальників та ринків збуту зменшує залежність від одного джерела або ринку та знижує ризики, пов'язані з їхньою нестабільністю. Оптимізація витрат дозволяє підвищити ефективність діяльності та знизити собівартість продукції. Впровадження енергоефективних технологій зменшує витрати на енергоресурси та сприяє екологічній стійкості.

Рекомендації щодо мінімізації негативного впливу економічних викликів для українського бізнесу

| Сфера | Рекомендації | Очікуваний ефект |
|--|---|---|
| Адаптація бізнес-моделей та операційних процесів | Диверсифікація постачальників та ринків, оптимізація витрат, впровадження енергоефективності, перехід на стійкі бізнес-моделі | Підвищення гнучкості та стійкості, зниження ризиків, зменшення витрат |
| Використання цифрових технологій | Впровадження е-комерції, автоматизації, хмарних сервісів, аналізу великих даних | Підвищення ефективності управління, зниження витрат, розширення клієнтської бази |
| Інновації та розробка нових продуктів/послуг | Інвестиції в НДДКР, вихід на ринок з новими конкурентоздатними рішеннями | Забезпечення конкурентоздатності, задоволення нових потреб споживачів, відкриття нових ринків |
| Соціальна відповідальність та репутація | Участь у соціальних проектах, підтримка громади, високі стандарти етики, прозора комунікація | Підвищення довіри споживачів та партнерів, зміцнення позицій на ринку |
| Кібербезпека та управління ризиками | Захист даних, розробка стратегій управління ризиками, страхування | Мінімізація потенційних втрат, забезпечення безпеки інформації |
| Співпраця та партнерство | Кооперація з іншими підприємствами, галузевими асоціаціями, науковими установами, міжнародними організаціями | Обмін досвідом, залучення ресурсів, спільне подолання криз |

Джерело: розроблено автором.

Перехід на стійкі бізнес-моделі, які враховують можливі кризові сценарії, забезпечує довгострокову життєздатність підприємства. Очікуваним ефектом є підвищення гнучкості та стійкості бізнесу до зовнішніх шоків, зниження ризиків та зменшення витрат, що підвищує конкурентоздатність. Сфера «Використання цифрових технологій» наголошує на важливості впровадження сучасних цифрових інструментів для підвищення ефективності бізнесу. Впровадження електронної комерції (е-комерції) розширює ринки збуту та спрощує взаємодію з клієнтами. Автоматизація бізнес-процесів підвищує продуктивність та знижує ймовірність помилок. Використання хмарних сервісів забезпечує гнучкість та масштабованість ІТ-інфраструктури.

Аналіз великих даних (Big Data) дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі глибокого розуміння ринку та клієнтів. Очікуваним результатом є підвищення ефективності управління, зниження операційних витрат та розширення клієнтської бази за рахунок використання сучасних технологічних можливостей.

Сфера «Інновації та розробка нових продуктів/послуг» спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоздатності бізнесу через постійне вдосконалення та створення нової цінності. Інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) створюють основу для розробки інноваційних продуктів та послуг. Вихід на ринок з новими конкурентоздатними рішеннями дозволяє залучати нових клієнтів та збільшувати частку ринку. Забезпечення відповідності нових розробок зміненим потребам споживачів в умовах кризи підвищує їхню актуальність та комерційний успіх. Відкриття нових ринків для інноваційної продукції розширює можливості для зростання. Очікуваним ефектом є забезпечення конкурентоздатності бізнесу, задоволення нових потреб споживачів та відкриття нових ринків збуту.

Сфера «Соціальна відповідальність та репутація» підкреслює важливість соціальної відповідальності для сталого розвитку бізнесу. Участь у соціальних проєктах та підтримка громади сприяють формуванню позитивного іміджу компанії. Дотримання високих стандартів етики ведення бізнесу підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів та інвесторів. Прозора комунікація зі стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) забезпечує відкритість та підзвітність. Очікуваним результатом є підвищення довіри споживачів та партнерів, зміцнення позицій на ринку та формування позитивної репутації, що є важливим нематеріальним активом.

Сфера «Кібербезпека та управління ризиками» спрямована на захист бізнесу від потенційних загроз та мінімізацію можливих втрат. Захист даних є критично важливим для збереження комерційної таємниці та запобігання фінансовим втратам. Розробка стратегій управління ризиками дозволяє

ідентифікувати потенційні загрози та розробити плани дій для їхнього запобігання або мінімізації наслідків. Страхування дозволяє компенсувати можливі фінансові втрати внаслідок непередбачуваних подій. Очікуваним ефектом є мінімізація потенційних втрат та забезпечення безпеки інформації, що є важливим для стабільності бізнесу.

Сфера «Співпраця та партнерство» наголошує на важливості кооперації для подолання кризових явищ та пошуку нових можливостей. Кооперація з іншими підприємствами може призвести до синергії та спільного використання ресурсів. Кооперація з галузевими асоціаціями забезпечує обмін досвідом та спільне лобювання інтересів. Співпраця з науковими установами сприяє впровадженню інновацій. Партнерство з міжнародними організаціями може відкрити доступ до нових ринків та фінансових ресурсів. Очікуваним ефектом є обмін досвідом, залучення додаткових ресурсів та спільне подолання криз, що підвищує стійкість бізнесу.

Успішна адаптація до економічних викликів потребує тісної співпраці між державою та бізнесом. Комунікація та партнерство є ключовими елементами для створення сприятливих умов для розвитку підприємництва в Україні. Тільки шляхом спільних зусиль можна зберегти стійкість національної економіки, забезпечити зайнятість та зростання продуктивності на всіх рівнях, а також створити нові можливості для розвитку в умовах глобальних економічних змін. Забезпечення економічної безпеки України в умовах триваючого воєнного конфлікту є багатогранним завданням, що вимагає гнучкого та інтегрованого підходу, який охоплює соціальні, економічні та оборонні аспекти національної безпеки. Визначені пріоритетні напрямки є критично важливими для стабілізації економіки, підтримки населення та зміцнення обороноздатності держави. Розглянемо кожен з цих напрямків більш детально.

По-перше, забезпечення продовольчої безпеки набуває особливого значення в умовах військових дій. Доступ населення до достатньої кількості безпечного та якісного продовольства є не лише гуманітарним imperative, але

й ключовим елементом соціальної стабільності та національної безпеки. Україна, як один зі світових лідерів аграрного сектору, повинна вжити комплексних заходів для захисту своїх аграрних ресурсів. Це включає фізичний захист сільськогосподарських угідь від безпосередніх наслідків бойових дій, розмінування звільнених територій для відновлення сільськогосподарського виробництва, а також забезпечення стабільного функціонування логістичних шляхів для доставки продовольства як всередині країни, так і на експорт. Підтримка дрібних фермерських господарств та великих агрохолдингів через програми пільгового кредитування, надання паливо-мастильних матеріалів та посівного фонду за пільговими цінами є важливим інструментом для підтримання виробничого потенціалу. Державна політика повинна бути спрямована на диверсифікацію експортних маршрутів, розвиток внутрішньої переробної промисловості та створення стратегічних резервів продовольства для запобігання дефіциту в критичних ситуаціях.

По-друге, підтримка ключових секторів економіки, які мають стратегічне значення для оборони та забезпечення населення товарами першої необхідності, є критично важливим елементом економічної безпеки. До таких секторів належать оборонна промисловість, енергетика, фармацевтика, харчова промисловість та критична інфраструктура. Державна підтримка цих галузей може здійснюватися через пряме фінансування, надання цільових податкових пільг, спрощення регуляторних процедур та сприяння залученню інвестицій. Для оборонної промисловості важливим є забезпечення стабільних державних замовлень, підтримка інноваційних розробок та налагодження співпраці з міжнародними партнерами для обміну технологіями та розширення виробничих потужностей. В енергетичному секторі пріоритетними є забезпечення енергетичної незалежності, диверсифікація джерел енергії та захист енергетичної інфраструктури від руйнувань. Підтримка вітчизняних виробників фармацевтичної продукції та товарів першої необхідності дозволить забезпечити внутрішній ринок необхідними ресурсами та зменшити залежність від імпорту в умовах нестабільності міжнародних поставок.

По-третє, політика залучення фінансової допомоги від міжнародних партнерів є життєво необхідною для підтримки економічної стабільності та покриття значних бюджетних витрат, пов'язаних з воєнним конфліктом. Кредити, гранти та інші форми фінансової підтримки від міжнародних фінансових установ, таких як Міжнародний Валютний Фонд (МВФ) та Світовий банк, а також від окремих країн-партнерів, є важливим джерелом зовнішнього фінансування. Прозоре та ефективне використання цих коштів є критично важливим для збереження довіри міжнародних партнерів та забезпечення подальшої підтримки. Держава повинна демонструвати чіткий план використання залучених коштів, забезпечувати належний контроль за їхнім розподілом та звітувати про досягнуті результати. Активна дипломатична робота, спрямована на розширення кола партнерів та залучення нових програм допомоги, є постійною необхідністю в умовах триваючої війни.

Наступним пріоритетом є збільшення витрат на оборону, що є об'єктивною необхідністю для захисту національного суверенітету та територіальної цілісності. Однак, зростання оборонних витрат може мати як позитивний (стимулювання окремих галузей промисловості, створення робочих місць), так і негативний вплив на економічну безпеку держави (зростання дефіциту бюджету, відволікання ресурсів від інших важливих сфер економіки). Тому надзвичайно важливо знаходити оптимальний баланс між обороноздатністю та економічним розвитком. Ефективне використання оборонних ресурсів, оптимізація закупівель, боротьба з корупцією в оборонному секторі та залучення міжнародної фінансової та технічної допомоги для зміцнення обороноздатності можуть мінімізувати негативний вплив на економіку. Паралельно з нарощуванням оборонних витрат, держава повинна активно працювати над відновленням та розвитком економіки, залучаючи інвестиції, підтримуючи підприємництво та створюючи умови для сталого економічного зростання, що в довгостроковій перспективі забезпечить необхідну ресурсну базу для підтримки національної безпеки у всіх її аспектах.

Державна підтримка українського бізнесу під час війни має стратегічне значення для забезпечення економічної стійкості та розвитку підприємств у важких умовах. За допомогою відповідних заходів, таких як фінансова допомога, податкові пільги та доступ до кредитних ресурсів, багато компаній змогли зберегти свою діяльність і продовжити роботу навіть за наявності серйозних викликів. Проте, для більш ефективної підтримки бізнесу в майбутньому, необхідно розробити більш узгоджену стратегію, що передбачає комплексний підхід до економічної стабілізації, включаючи як короткострокові, так і довгострокові заходи.

Отже, економічні виклики, що постали перед Україною внаслідок триваючої військової агресії та глобальної нестабільності, вимагають консолідованих зусиль держави та бізнесу для забезпечення стійкості та подальшого розвитку. Комплексний підхід, що включає створення сприятливого регуляторного середовища, адресну фінансову підтримку, стимулювання інновацій та експорту, розвиток людського капіталу, підтримку стратегічних галузей та активне використання цифрових технологій, є ключовим для мінімізації негативного впливу кризових явищ. Держава повинна відігравати координуючу та підтримуючу роль, створюючи умови для адаптації та зростання підприємницької ініціативи, тоді як бізнес має проявляти гнучкість, інноваційність та соціальну відповідальність у своїй діяльності. Синергія державних та приватних ініціатив, підкріплена міжнародною підтримкою, є запорукою успішного подолання економічних труднощів та забезпечення сталого майбутнього України.

Висновки до третього розділу

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Адаптація до економічних викликів війни стала ключовим фактором виживання та подальшого розвитку українського бізнесу в період

2014-2024 років. Підприємства змушені були оперативно реагувати на зміни, впроваджуючи гнучкі управлінські рішення, оптимізуючи логістичні процеси, забезпечуючи безпеку працівників та активно використовуючи інноваційні підходи. Кейси таких компаній, як «Нова пошта» з її інвестиціями в інфраструктуру, розвитком мобільної мережі та заходами безпеки, а також «МХП» і «Carlsberg Ukraine» з їхніми програмами підтримки ветеранів та мобілізованих працівників, демонструють різноманітні стратегії адаптації, спрямовані на збереження операційної ефективності, підтримку людського капіталу та пошук нових можливостей для зростання навіть в умовах триваючої нестабільності.

2. Для мінімізації негативного впливу економічних викликів на економіку України в умовах війни та після пандемії необхідний комплексний підхід, що включає створення сприятливого регуляторного середовища шляхом дерегуляції та спрощення бізнес-процедур, забезпечення фінансової підтримки для підприємств через гранти, кредитування та субсидії, стимулювання інновацій та технологічного розвитку для підвищення конкурентоздатності, інвестиції в людський капітал через програми навчання та перекваліфікації, активну підтримку експорту та диверсифікацію ринків збуту, а також розвиток гнучких моделей управління ризиками для швидкої адаптації до мінливих умов. Системна реалізація цих рекомендацій сприятиме не лише стабілізації економіки, але й закладе підґрунтя для її довгострокового відновлення та сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Проведене дослідження підтвердило, що економічні виклики, особливо в кризові періоди, відіграють суттєву роль у функціонуванні економічної системи, впливаючи на траєкторію розвитку бізнесу. В умовах воєнного стану їх значення багаторазово зростає, визначаючи нові умови господарювання та необхідність адаптації. У кризових умовах економічні виклики набувають особливої гостроти, вимагаючи від суб'єктів господарювання швидкої адаптації та впровадження антикризових заходів для забезпечення власної життєздатності та мінімізації негативних наслідків для економіки в цілому.

2. Аналіз основних типів глобальних економічних викликів виявив їх різноманітність та потенційний вплив на діяльність підприємств. У контексті воєнного стану ці виклики набувають специфічних рис, пов'язаних з безпековими ризиками, руйнуванням інфраструктури та зміною логістичних ланцюгів. Дослідження класифікації та характеристик таких викликів, як фінансові кризи, торговельні війни, пандемії, технологічні зміни та геополітична нестабільність, підкреслило їхній значний вплив на діяльність бізнесу, незалежно від його розміру та галузевої належності. Розуміння природи та потенційних наслідків цих викликів є важливим для розробки ефективних стратегій реагування та забезпечення стійкості підприємств у глобальному економічному середовищі.

3. Обґрунтовано роль та значення економічних викликів в умовах воєнного стану. Економічні виклики в умовах воєнного стану є визначальним фактором для функціонування та розвитку бізнесу в Україні. Війна спричинила значні трансформації в усіх сферах підприємницької діяльності, включаючи обмеження внутрішнього ринку, ускладнення зовнішньоекономічних зв'язків, логістичні труднощі та проблеми фінансового управління. Адаптація до цих

нових реалій вимагає від підприємств гнучкості, впровадження інноваційних рішень, активного використання технологій та пошуку нових моделей співпраці з державою та міжнародними партнерами для забезпечення стійкості та подальшого розвитку в умовах нестабільності.

4. Дослідження впливу економічних викликів в умовах воєнного стану на український бізнес у період 2022-2024 рр. показало значне погіршення ділового середовища, скорочення кількості функціонуючих підприємств та зниження їхньої активності, що призвело до негативних соціально-економічних наслідків на макро-, мезо- та мікрорівнях. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, масова міграція населення, зростання безпекових ризиків та невизначеність майбутнього створюють безпрецедентні труднощі для ведення бізнесу. У цих умовах економічні виклики стають не лише фактором уповільнення розвитку, а й загрозою самому існуванню багатьох підприємств, підкреслюючи необхідність особливих заходів державної підтримки та адаптації бізнесу.

5. Визначено, що державна підтримка є критично важливим фактором для забезпечення стійкості та подальшого розвитку українського бізнесу в умовах воєнної агресії. Програми, спрямовані на фінансову допомогу, спрощення адміністративних процедур та надання консультаційної підтримки, відіграють ключову роль у мінімізації негативних наслідків війни. Аналіз основних економічних викликів, з якими зіткнувся український бізнес у період 2022-2024 рр., виявив домінування факторів, безпосередньо пов'язаних з військовою агресією. Серед ключових викликів були визначені значні логістичні проблеми, спричинені блокадою портів та руйнуванням транспортної інфраструктури, втрата значної частини виробничих потужностей внаслідок бойових дій та окупації територій, різке скорочення внутрішнього попиту та втрата традиційних ринків збуту, дефіцит кваліфікованої робочої сили через мобілізацію та міграцію, а також зростання фінансової нестабільності та невизначеності щодо майбутнього економічного розвитку країни.

6. Підкреслено значну роль міжнародної допомоги у стабілізації бізнес-середовища в Україні в умовах триваючої економічної кризи та війни. Фінансова підтримка з боку міжнародних партнерів є важливим ресурсом для підтримки макроекономічної стабільності та покриття нагальних державних видатків. Програми фінансової допомоги, пільгового кредитування, грантові ініціативи, а також заходи з дерегуляції та спрощення адміністративних процедур відіграють ключову роль у мінімізації негативних наслідків воєнних дій, стимулюванні економічної активності та створенні підґрунтя для післявоєнного відновлення. Ефективність державної підтримки значною мірою залежить від її своєчасності, адресності та прозорості.

7. Аналіз реальних кейсів адаптації бізнесу до економічних викликів війни, зокрема на прикладі «Нової пошти», демонструє комплексний підхід, що включає стратегічні інвестиції, розвиток гнучкої мережі, впровадження мобільних рішень, забезпечення безпеки та оновлення матеріально-технічної бази. Успішні кейси демонструють переорієнтацію на внутрішній ринок, диверсифікацію виробництва, освоєння нових логістичних маршрутів, активне використання цифрових технологій, розвиток онлайн-продажів, а також соціальну відповідальність як елемент зміцнення зв'язку з клієнтами та підтримки суспільства. Здатність швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові підходи є ключовим фактором виживання та подальшого розвитку бізнесу в умовах воєнної економіки.

8. Надано рекомендації щодо мінімізації негативного впливу економічних викликів як для українського бізнесу, так і для держави, спрямовані на підтримку підприємницької діяльності, стимулювання відновлення та забезпечення економічної стабільності в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду. Для держави ключовими є забезпечення макроекономічної стабільності, фінансова підтримка, дерегуляція, стимулювання інновацій та експорту, розвиток інфраструктури та підтримка людського капіталу. Для бізнесу важливими є адаптація бізнес-моделей, використання цифрових технологій, інновації, розвиток соціальної

відповідальності, посилення кібербезпеки та налагодження співпраці. Реалізація цих рекомендацій вимагає скоординованих зусиль та стратегічного підходу для забезпечення стійкості та подальшого розвитку української економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексін Г. О. Стратегії підтримки переміщеного бізнесу в умовах збройної агресії та природного лиха в системі корпоративних фінансів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12 (Квіт 2024). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-08-04> (дата звернення: 05.03.2025).
2. Ангелко І. Українське підприємництво в умовах війни: економічні виклики, загрози та можливості. *Review of transport economics and management*. 2023. № 9 (25). С. 27–34.
3. Батракова Т., Фоменко, С. Сучасний стан зовнішньої торгівлі України в умовах економічної нестабільності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4 (04). С. 56-62.
4. Безпаленко О. В. Вектори соціальної політики для України в умовах викликів війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 1 (4). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-07-04/2022-4-07-04> (дата звернення: 05.03.2025).
5. Більовська О., Майстро Р. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки*. 2023. № 2. С. 50–54.
6. Бондарук Т., Чеховська М., Бондарук О. Економічна безпека України під час військових дій: виклики та шляхи протидії. *Економічні горизонти*. 2024. № 1 (27). С. 129–141.
7. Боровик Т. М. Економічні виклики для вітчизняного бізнесу. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція *Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації*. (м. Харків, 1-28 лютого 2024 р.) Харків: ХНУМГ імені О.М. Бекетова, 2024. С. 303-306.

8. Борщевський В., Матвеев Є., Куропась І., Микита О. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. *Громадський простір*. 2022. URL: <http://surl.li/cdbzi> (дата звернення: 05.03.2025).
9. Буряк Є. В., Редько К. Ю. Соціально-економічні аспекти сталого розвитку України в умовах війни (євроінтеграційні аспекти). *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 34/2022. С. 135-143.
10. Гаврилюк О. Глобальні ризики та інструменти їх мінімізації. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2014. № 7(160). С. 9-13.
11. Гладинець Н., Кузьменко В. Стан економіки України в період повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-121> (дата звернення: 05.03.2025).
12. Гринів Л., Михайлів Г. Особливості ЗЕД підприємств України в умовах глобалізації та воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14(28). С. 74-84.
13. Данилішин Б. Економічні підсумки 2023 року та завдання на 2024 рік. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/1/708280/> (дата звернення: 05.03.2025)
14. Демидюк О. О. Якість життя як чинник підвищення соціально-економічного розвитку країни. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 8–13.
15. Демидюк О. О. Корупція як чинник дестабілізації національної економіки. *Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління, матеріали I Міжнародного економічного форуму*; За заг. ред. проф. А.І. Ігнатюк: К., 2019. Вип. I. Частина I. С. 30-31.
16. Дернова І. А., Боровик Т. М. Глобальні виклики: економічний та соціальний аспекти. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 246-257.

17. Дернова І. А., Боровик Т. М., Руденко А. Ю. Формування конкурентної політики України в умовах глобалізації. *Економічна безпека національного енергетичного сектору в умовах глобалізації*: колективна монографія. За заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2020. Розд. 1, С. 50-71.

18. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 05.03.2025)

19. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрями забезпечення стійкості : науково-аналітичне видання / наук. ред. Сторонянська І.З. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2022. 70 с.

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

21. Заваженко А. О. Інституційне середовище як складова економічної безпеки національних господарських систем. *Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*; за заг. ред. проф. Г.М. Филюк. Київ. 2022. С. 72-74.

22. Запужляк І., Красняк О. Релокація: суть, типи та проблеми. *Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Том 2. С. 257–263.*

23. Засульський М.В. Аналіз бізнесу України в умовах воєнного стану. *Київська ТПП. 2022. URL: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2777.html>* (дата звернення: 05.03.2025).

24. Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2023. № 3(50). С. 265–281.*

25. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Вересень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyu-chas-veresen-2024-roku> (дата звернення: 05.03.2025).

26. Інформація про реформу розвитку підприємства. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=31f9c075-3504-4113-b42d-48c2de248b76&title=InformatsiiaProReformuRozvitokPidprimnitstva> (дата звернення: 22.04.2025)

27. Казак О. О., Сулима М. О. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С. 140–150.

28. Калашик П. Українська економіка вперше ступила на територію свободи, але, вірогідно, війна повернула її в міцні кайданки. *Forbes digital*. URL: <https://forbes.ua/money/ukrainska-ekonomika-vpershe-zastupila-na-teritoriyu-svobodi-ale-virogidno-viyna-povernula-ii-v-mitsni-kaydanki-shcho-reyting-ekonomichnoi-svobodi-fraser-institute-kazhe-pro-stan-nashoi-ekonomiki-22092023-16138> (дата звернення: 05.03.2025).

29. Коваленко О., Сосновська М. Особливості економічної діяльності українського бізнесу в умовах війни. *Молодий вчений*. 2025. № 1 (132). С. 169–176. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-6> (дата звернення: 30.04.2025).

30. Коваленко О. Я., Микитюк О. П., Онисенко Т. С. Перспективи розвитку креативної економіки України в умовах викликів військового часу. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2022. Випуск 2 (45). С. 120-134.

31. Коваленко О. Я., Микитюк О. П. Соціальна безпека персоналу в системі формування інтелектуального потенціалу бізнесу у воєнний час. *Захищена сторінка*. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/10/10.24._topic_Oksana-Kovalenko-Oksana-Mukytiuk-61-73.pdf (дата звернення: 30.04.2025).

32. Коваленко О. Я., Чубін Д. Фінансова стійкість підприємства: етапи категоризації поняття у вітчизняній науці. 2024. Т. 4, № 274. С. 38–45.

33. Ковалик О. А., Шардакова А. Д. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 4(68). С. 50–60.

34. Корнилюк Р. Переміщений бізнес в Україні під впливом воєнних ризиків: секторально-регіональний огляд. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-102> (дата звернення: 05.03.2025)

35. Краус К. М., Краус Н. М., Осецький В. Л. Шерингова економіка: інституціональний модус, універсумність і новелізація розвитку підприємництва на віртуальних цифрових платформах. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. № 4. Запоріжжя. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/5.pdf (дата звернення: 22.04.2025)

36. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. *Український бізнес під час війни. ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій»*. Випуск 21. (01.2024). URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7391> (дата звернення: 05.03.2025).

37. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. *Український бізнес під час війни. ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій»*. Випуск 20. (12.2023). URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7391> (дата звернення: 05.03.2025).

38. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. *Український бізнес під час війни. ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій»*. Випуск 19. (11.2023). URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7391> (дата звернення: 05.03.2025).

39. Кузяків О., Ангел Є., Гулік А., Федець І. Нове щомісячне опитування підприємств. *Український бізнес під час війни. ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій»*. Випуск 18. (10.2023). URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7391> (дата звернення: 05.03.2025).

40. Куліш В. А. Дендустріалізація економіки України. *Перспективні шляхи розвитку наукових знань: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції м. Київ, 9-10 березня 2020 року*. Київ : МЦНІД, 2020. С. 7-10.

41. Лук'янихіна О. А., Лук'янихін В. О., Білокур І. О. Виклики для регіонів України у період воєнного стану. *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття* : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.). Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 887-890.

42. Маслій О., Ківшик О., Котелевець М. Загрози економічній безпеці держави в умовах глобальних перетворень. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 25-30.

43. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2(100). С. 3–11.

44. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7(3), 07. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> (дата звернення: 05.03.2025).

45. Москаленко О. Як пост-пандемічна економіка трансформується в повоєнну в Україні: виклики для економічної політики та суспільства? *Bezpieczny Bank*. 2022. № 86(1). С. 9–32.

46. МСБ продовжують виплачувати зарплати та підтримувати ЗСУ попри зростання фінансових втрат. Офіційний сайт Європейської бізнес асоціації. URL: <https://eba.com.ua/msb-prodovzhuyut-vyplachuvaty-zarplaty-ta-pidtrymuvaty-zsu-popry-zrostannya-finansovyh-vtrat> (дата звернення: 05.03.2025)

47. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023.

Вип. 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (дата звернення: 05.03.2025)

48. Олійник Л. Місцеві громади та внутрішня міграція населення: виклики під час воєнного стану та пошуки шляхів їх подолання. *Юрфем*, 2022. URL: <https://jurfem.com.ua/mistsevi-hromady-vnutrishnya-mihratsia-naselennya> (дата звернення: 05.03.2025).

49. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.03.2025)

50. Офіційний сайт Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 05.03.2025)

51. Офіційний сайт «Нової пошти». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 22.04.2025)

52. Офіційний сайт холдингу «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення: 22.04.2025)

53. Офіційний сайт компанії «Carlsberg Ukraine». URL: <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення: 22.04.2025)

54. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. Ukraine Facility. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2025)

55. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року. Документ н0048525-21, чинний, поточна редакція – Введення в дію від 13.08.2021, підстава – 347/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text> (дата звернення: 05.03.2025)

56. Плотніков О. Фрагментація світової економіки: ризиковий аспект. *Економіка України*. 2023. № 7. С. 31-42

57. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35–49.

58. Салліван А., Ржеутська Л. Як війна вплинула на економіку України. DW, 2022. URL: <https://www.dw.com/uk/ak-vijna-vplinula-na-ekonomiku-ukraini/a-63093916> (дата звернення: 05.03.2025).

59. Собкевич О. Огляд реалізації програми релокації підприємств в Україні. НІСД. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-realizatsiyi-prohramy-relokatsiyi-pidpryyemstv-v-ukrayini> (дата звернення: 05.03.2025)

60. Смочко Н., Лужанська Т. Релокація українського бізнесу як інструмент економічної безпеки в умовах військового стану. *Social Development and Security*. 2022. № 12(4). С. 112–118.

61. Стан та перспективи МСБ в Україні: результати дослідження. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634> (дата звернення: 05.03.2025)

62. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: вересень, 2022. URL: <https://cid.center/state-and-needs-of-business-in-war-september-2022> (дата звернення: 05.03.2025)

63. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 р. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-sicni-2023-roku> (дата звернення: 05.03.2025)

64. Українці у червні відкрили рекордну кількість ФОПів за останні три роки. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/fop-record-2023> (дата звернення: 05.03.2025)

65. Хатсер М. Соціально-економічні виклики України в період війни та післявоєнний період. *Управління та підприємництво: тенденції розвитку*. 2022. № 4(22). С. 86-95.

66. Ходжаян А. О., Барон І. Г. Індикатори економічної безпеки держави: обґрунтування пріоритетності екзогенних детермінант. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 4(239). С. 7–16.

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

68. Шевченко К. Фінансово-економічна політика за воєнного часу. KadrEX, 2022. URL: <https://www.dw.com/uk/ak-vijna-vplinula-na-ekonomiku-ukraini/a-63093916> (дата звернення: 05.03.2025).

69. Юрчишин В. Соціально-економічний вимір України в період зміни політичних еліт. Київ : Разумков центр, 2019. 46 с.

70. Aleksin G. O. (2024). Stratehii pidtrymky peremishchenoho biznesu v umovakh zbroinoi ahresii ta pryrodnoho lykha v systemi korporatyvnykh finansiv [Support strategies for displaced business under conditions of armed aggression and natural disasters within corporate finance system]. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Seriia: ekonomika ta upravlinnia, no 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-08-04> (дата звернення: 05.03.2025)

71. Anhelko I. V. (2023). Male pidpryiemnytstvo v umovakh viiny: vyklyky ta mozhlyvosti [Small Business in the Context of War: Challenges and Opportunities. In *Economic Revival of Ukraine: Problems, Challenges, Prospects*]. In *Ekonomichne vidrodzhennia Ukrainy: problemy, vyklyky, perspektyvy: Zb. mater. vseukr. nauk.-prakt. Internet-konfer. 30 bereznia 2023 r. (pp. 9-12)*. Dnipro: UDUNT. [in Ukrainian]

72. Anhelko I. V. (2022). Pokaznyky ta chynnyky rozvytku pidpryiemnytstva v Ukrainy. [Indicators and Factors of Entrepreneurship Development in Ukraine]. *Modeling the development of the economic systems*, №3(306), 32-38. [in Ukrainian]

73. Benabed A., Bulgaru A. Global Economic Recession as a Major Risk Beyond Business Insights and Economies. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2023. Vol. 17, №. 1. P. 221-225.

74. Index of Economic Freedom 30th Edition. Heritage Foundation. URL: <https://www.heritage.org/in-dex/pages/report> (дата звернення: 05.03.2025).

75. Center for Innovation Development. (2023). Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannia v sichni 2023 roku [The State and Needs of Business at War: Results of the January 2023 Survey]. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-at-war-results-of-the-january-2023-survey/> (дата звернення: 05.03.2025). [in Ukrainian]

76. Chorna N.P., Chorny R.S., & Shandruk S.K. Socio-economic development of Ukraine: new challenges and threats. Науковий вісник Полісся, 2018, № 1 (13), С. 100–107.

77. Lavreniuk V., Polishchuk Y., Kornyluk A., Horbov V., Ivashchenko A. Government response on russian war in Ukraine: Relocating business. Problems and Perspectives in Management. 2023. № 21(4). С. 556–576.

78. Miroshnyk R., Prokopieva U. (2020). Rozvytok maloho i serednoho biznesu v Ukraini: problemy i perspektyvy [Development of Small and Medium-sized Enterprises in Ukraine: Problems and Prospects]. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Seriia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia», Vyp. 4, №1, 63-71. [in Ukrainian]

79. NguyenHuu T., Örsal D. Geopolitical risks and financial stress in emerging economies. The World Economy. 2024. Vol. 47 № 1. P. 217-237.

80. Programme for Development of the United Nations in Ukraine. (2022). Express assessment of the impact of war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine: Analytical report. Kyiv. URL: www.undp.org/uk/ukraine/publications/ekspres-otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-pidpryyemstva-v-ukrayini (дата звернення: 05.03.2025). [in Ukrainian]

81. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Website. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.03.2025)

82. Tarasovskyi, Yu. (2023). Biznes ne bachyt perspektyv pokrashchennia ekonomichnoi sytuatsii naiblyzhchym chasom – doslidzhennia [Business Does Not See Prospects for Improving the Economic Situation in the Near Future - Research]. Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/biznes-poki-ne-bachit-perspektiv->

pokrashchennya-ekonomichnoi-situatsii-doslidzhennya-16022023-11771 (дата звернення: 05.03.2025). [in Ukrainian]

83. Tepliuik M., Polishchuk Y., Fomenko B., Bortnik A., Domina O., Matsola S.. An entropic perspective on business relocation in the context of sustainable development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 1(54). С. 421–439.

84. Varnalii Z., Romaniuk M. and Bilyk R. (2018). Podatkove stymuliuвання розвитку maloho ta serednoho pidpriemnytstva v Ukraini. [Tax Incentives for Small and Medium-Sized Enterprises Development in Ukraine]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini*. Issue 40, Part 1, 52-59. [in Ukrainian]

85. Vinokurov Ya. (2022). Miliony ukraintsiv vtratyly robotu cherez viinu. Zvidky vony berut hroshi na zhyttia? *Ekonomichna pravda*. URL: www.epravda.com.ua/publications/2022/12/8/694732/ (дата звернення: 05.03.2025). [in Ukrainian]

86. Unified state register of legal entities, individual entrepreneurs and public organizations. (2024). Website. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search> (дата звернення: 05.03.2025)

87. Global Risks Report 2024, 19th Edition, is published by the World Economic Forum. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/> (дата звернення 15.03.2024).

88. Global Risks Report 2023. 18th Edition, is published by the World Economic Forum. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/> (дата звернення: 05.03.2025).

89. Global Risks Report 2020. 15th Edition, is published by the World Economic Forum. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-global-risks-report-2020/> (дата звернення: 05.03.2025).

90. Global Risks Report 2022. 17th Edition, is published by the World Economic Forum. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2022/> (дата звернення: 05.03.2025).

91. The Top 10 Global Risks for 2024. TIME. URL: <https://time.com/6552898/top-10-global-risks-for-2024/> (дата звернення: 05.03.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

**Соціально-економічні наслідки російської військової агресії на
бізнес-середовище в Україні**

| Рівень | Наслідки |
|--------------------|--|
| Мезорівень | <ul style="list-style-type: none"> - Складна ситуація в деяких регіонах щодо наповнення місцевих бюджетів та виконання повноважень місцевої влади, зокрема відновлення інфраструктури та житлового фонду. - Кризи в окремих галузях економіки, таких як нерухомість, агросектор і готельний бізнес. - Накопичення збитків у певних галузях та зменшення інвестиційних і інноваційних можливостей. - Зростання соціальних проблем у більшості регіонів. |
| Макрорівень | <ul style="list-style-type: none"> - Зниження кількості працюючих та зростання безробіття, що призвело до збільшення соціальних витрат і навантаження на бюджети різних рівнів. - Скорочення податкових та інших надходжень до бюджету, що обмежило можливості держави у забезпеченні національної безпеки та соціального захисту. - Зменшення рівня прибутку та збільшення збитків підприємств, що зумовило різке скорочення витрат, інвестиційної активності та додатковий тиск на ВВП країни, а також зниження можливостей держави для розвитку. |
| Мікрорівень | <ul style="list-style-type: none"> - Зниження прибутків та виникнення збитків у багатьох підприємств. - Скорочення фінансово-господарської діяльності, зокрема зовнішньоекономічної. - Скорочення фонду оплати праці, звільнення персоналу або його частина. - Банкрутства. - Втрати доходів для багатьох домогосподарств. - Безробіття серед членів домашніх господарств. - Скорочення витрат домогосподарств. |