

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет

Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі імені Михайла Туган-
Барановського

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Бочарова Ю.Г.

« ____ » _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
зі спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Економіка трансформацій»

на тему: «**АДАПТАЦІЯ, ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РОЗВИТОК
УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**»

Виконав:

здобувач вищої освіти

Білаковська Аріна Дмитрівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

(підпис)

Керівник:

д.е.н., професор Бочарова Ю.Г.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Кривий Ріг
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Криворізький національний університет

Навчально-науковий інститут економіки і торгівлі імені Михайла Туган-
Барановського

Кафедра _____ економіки та бізнесу
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь _____ бакалавр _____
Галузь знань _____ Соціальна та поведінкові науки
Освітня програма _____ «Економіка» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

Бочарова Ю.Г.

_____ підпис

« _____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Білаковська Аріна Дмитрівна
прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: «Адаптація, трансформації та розвиток українського бізнесу в умовах воєнного стану»

Керівник роботи д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та бізнесу
Бочарова Ю. Г.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом Криворізького національного університету

від “ _____ ” _____ 2025 р. № _____

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “ _____ ” _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові статті, тези доповідей на наукові конференції, наукова література, офіційна статистика міжнародних організацій та країн

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ

Основна частина

Висновки та рекомендації
Список використаних джерел
Додатки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: « _____ » _____ 20__ р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Підготовка теоретичної складової основної частини		
2	Підготовка аналітичної складової основної частини		
3	Підготовка рекомендаційної складової основної частини		
4	Підготовка висновків		
5	Підготовка та оформлення вступу, списку використаних джерел та інших складових роботи		
6	Отримання відгуку від керівника		
7	Подання на кафедру завершеної роботи		
8	Проходження перевірки на академічний плагіат і нормоконтролю кваліфікаційної роботи		
9	Підготовка студента до захисту та захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач ВО _____ Білаковська А. Д.
(підпис)

Керівник роботи _____ Бочарова Ю.Г.

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 53, рисунків 5 таблиць 8, додатків 0,
графічного матеріалу 0, використаних джерел 35

Об'єкт дослідження: бізнес

Предмет дослідження: комплекс економічних відносин, механізмів, методів та управлінських рішень щодо антикризового управління розвитком українського бізнесу в умовах воєнного стану

Мета дослідження: аналіз стану та особливостей розвитку українського бізнесу в умовах воєнного стану, визначення напрямів його адаптації, трансформації та подальшого розвитку.

Методи дослідження: узагальнення і порівняння, аналіз і синтез, індукція та дедукція, групування, табличний, графічний методи, методи аналізу рядів динаміки

Основні результати дослідження: досліджено сутність понять «бізнес» та «підприємництво», визначено зв'язок між ними; визначено особливості та функції бізнесу, його різновиди; досліджено фактори, що впливають на розвиток бізнесу; проаналізовано теоретичні засади управління бізнесом в умовах криз; проаналізовано стан та особливості розвитку бізнесу у 2014-2024 рр.; запропоновано ключові напрями підвищення стійкості та подальшого розвитку бізнесу в умовах воєнного стану.

Ключові слова: бізнес, підприємництво, регіони, галузі, розвиток, адаптація, трансформація .

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ	6
Основна частина	8
Висновки	47
Список використаних джерел	51

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану український бізнес є не просто важливим елементом економічної системи, а стратегічною опорою стійкості держави, життєво необхідним джерелом наповнення бюджету, забезпечення потреб Сил Оборони та соціальної підтримки населення, а також ключовим агентом майбутнього відновлення України. За таких умов дослідження особливостей та визначення напрямів адаптації, трансформації та розвитку українського бізнесу в умовах воєнного стану є важливим та актуальним.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз стану та особливостей розвитку українського бізнесу, визначення напрямів його адаптації, трансформації та розвитку в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: дослідити сутність понять «бізнес» та «підприємництво», визначити зв'язок між ними; визначити особливості та функції бізнесу, його різновиди; дослідити фактори, що впливають на розвиток бізнесу; дослідити теоретичні засади управління бізнесом в умовах криз; проаналізувати стан та особливості розвитку бізнесу у 2014-2024 рр.; запропонувати ключові напрями підвищення стійкості та подальшого розвитку бізнесу в умовах воєнного стану.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є бізнес.

Предметом кваліфікаційної роботи є комплекс економічних відносин, механізмів, методів та управлінських рішень щодо антикризового управління розвитком українського бізнесу в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Результати дослідження було одержано з використанням таких методів: узагальнення і порівняння, аналіз і синтез, індукція та дедукція, групування, табличний, графічний методи, методи аналізу рядів динаміки.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані, у т.ч. Державної служби статистики України, міжнародних організацій (ООН); наукові праці зарубіжних та українських вчених.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у визначенні стану та особливостей розвитку українського бізнесу у 2014-2024 рр., визначенні напрямів його адаптації, трансформації та розвитку в умовах воєнного стану.

Основні результати кваліфікаційної роботи, які формують наукову новизну полягають у тому, що:

Установлено, що поняття «бізнес» і синонімом поняття «підприємництво».

Обґрунтовано, що бізнесу притаманні такі особливості, як: орієнтація на прибуток та економічна ефективність; ризикованість та здатність до адаптації; мобільність та гнучкість; динамічність та цілеспрямованість; ініціативність та інноваційність; економічна та соціальна відповідальність; орієнтація на потреби споживачів.

Установлено, що бізнес сьогодні виконує такі функції: ресурсна; алокаційна; інноваційна; стимулююча; організаційна та соціальна.

Визначено, що бізнес не є однорідним за своєю структурою. Бізнес може бути диференційований за рядом критеріїв. Найчастіше для диференціації та класифікації бізнесу використовують класифікаційні ознаки, за якими можна поділити суб'єктів бізнес-діяльності – підприємства. Основною ознакою за якою класифікують бізнес є розмір.

Визначено, що на розвиток бізнесу впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні фактори формуються середовищем, в межах якого бізнес – підприємства веде свою діяльність, внутрішні фактори – визначені ресурсами підприємства та особливостями управління ними.

Проаналізувати стан та особливості розвитку бізнесу у 2014-2024 рр.

Запропонувати ключові напрями підвищення стійкості та подальшого розвитку бізнесу в умовах воєнного стану:

1. Забезпечення адаптації та резилієнтності, через підвищення операційною гнучкості та релокацію, фінансової ліквідності та захист активів; забезпечення безпеки персоналу; підвищення комунікаційної стійкості та довіри.

2. Реалізація трансформацій через розвиток державно-приватного партнерства та кластеризацію; інтернаціоналізацію та експортну орієнтацію; інноваційну перебудову; посилення міжнародної співпраці; вертикальну інтеграція та локалізацію постачання.

3. Створення умов для розвитку шляхом запровадження програм регіонального відновлення та деокупації; інституційного вдосконалення; формування культури стійкості.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

На сучасному етапі розвитку бізнес є одним із найбільш обговорюваних феноменів[1-35].

«Етимологічно поняття “бізнес” походить від давньоанглійського “bisid”, що означає “активний”, “діловий”, “зайнятий роботою”» [9].

Аналіз ряду джерел [9-12, 16-35] свідчить, що:

Джерела зародження бізнесу сягають часів первісно-общинного ладу. У цю епоху його основою був натуральний обмін (бартер). Люди обмінювалися надлишками продуктів, отриманих у результаті:

Збиральництва та полювання (натуральні продукти).

Виробництва (штучно виготовлені знаряддя, засоби та предмети праці).

Первинним стимулом для: трудової діяльності, забезпечення виживання та добробуту; економічної комунікації, взаємодія для обміну та спеціалізації виступала сфера життєвих потреб.

Цей процес сприяв постійному зростанню активності у пошуках задоволення індивідуальних і колективних інтересів. Він також зумовив виникнення:

Поняття власності (зокрема, на виготовлені речі).

Розвиток економічних навичок, зокрема відчуття користі та вигоди, а також вміння, пов'язані з обміном, що являли собою своєрідний первісний "маркетинг".

Психологічних аспектів взаємодії, зокрема навички переконання та торгу.

Революційний злам в еволюції бізнесу відбувся з появою грошей та подальшим розвитком товарно-грошових відносин. На цьому етапі бізнес набуває чітких ринкових рис:

Перехід від бартеру до вартісного обміну – натуральний обмін поступився місцем обміну, опосередкованому грошима, де товари отримують вартісне вираження.

Виникнення прибутку – з'явилося і закріпилося поняття прибутку – позитивної різниці між доходами та витратами. Прибуток став "наріжним каменем" підприємницької діяльності та головною мотивацією для її здійснення.

Формування нових організаційних форм – зароджуються перші купецькі гільдії, майстерні, лихварство, що стало основою для подальшого розвитку торгівлі та фінансів.

З розвитком капіталізму та початком індустріальної революції бізнес набуває сучасної форми:

Масове виробництво – завдяки механізації та стандартизації зростають обсяги виробництва, що вимагає вдосконалення логістики та збуту.

Корпоративна структура. Виникають акціонерні товариства, великі компанії (корпорації), що дозволяє акумулювати значні капітали для інвестицій.

Фінансова інфраструктура. Розвиток банківської системи, фондових бірж, страхування перетворює бізнес на складну фінансово-економічну систему.

Таким чином, еволюція бізнесу – це шлях від примітивного натурального обміну (бартеру) в первісному суспільстві, де люди просто задовольняли базові потреби, до товарно-грошових відносин, у центрі яких став прибуток як головний економічний стимул. Цей процес був потужно прискорений індустріальною революцією, що сформувала сучасну модель господарювання з масштабним виробництвом, великими корпораціями та розвиненою фінансовою інфраструктурою.

Як свідчить аналіз [13], сьогодні слово «бізнес» міститься в ряді назв нормативно-правових актів України (179 нормативно-правових актів), хоча й чітко не визначено, розуміється як синонім поняття «підприємництво». Так, у законодавстві України, зокрема в Господарському кодексі та Цивільному кодексі, чітко визначеним правовим поняттям є саме «підприємництво» (підприємницька діяльність). Це діяльність, яка здійснюється на власний ризик з метою отримання прибутку.

У той же час, у науковій економічній літературі часто проводиться як тонке розмежування між цими термінами, так і їх ототожнення. Як зазначають Резнікова В.В., Кравець І.М., сьогодні склалися три підходи до розуміння співвідношення понять «бізнес» та «підприємництво»:

1. Поняття бізнесу є ширшим за поняття підприємництво. Прихильники такого підходу наголошують на наступному: підприємництво є: особливим видом бізнесу, четвертим фактором виробництва, що поєднує землю, капітал та працю; окремим випадком бізнесу [10]. Цей підхід є найбільш поширеним у сучасній економічній теорії, особливо у американській та європейській школах, і він найбільше відповідає загальносвітовій практиці.

2. Поняття підприємництво є ширшим за поняття бізнесу. Бізнес характеризує конкретну сферу підприємництва[10]. Цей підхід є менш поширеним, але має місце, особливо у деяких пострадянських школах, які традиційно виділяли підприємництво як особливу, високу форму господарської діяльності.

3. Поняття бізнесу та підприємництва є синонімічними [10]. Цей підхід найчастіше використовується у нормативно-правовій базі України та в широкій практиці (як ми вже зазначали раніше).

З позиції третього підходу, як свідчить аналіз джерел [1-35], бізнесу притаманні такі характерні риси:

Орієнтація на прибуток та економічна ефективність. Ця риса є фундаментальною, оскільки прибуток слугує основною метою та джерелом існування бізнесу. Економічна ефективність відображає здатність компанії досягати максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів, що забезпечує її конкурентоспроможність та фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. Без цієї основи бізнес не може виконувати свої соціальні та інноваційні функції.

Ризикованість та здатність до адаптації. Ризикованість є невід'ємною частиною будь-якої підприємницької діяльності, оскільки інвестиції та інновації завжди супроводжуються невизначеністю результату. Здатність до адаптації означає, що бізнес повинен швидко реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища, включаючи економічні кризи, зміни в законодавстві чи технологічні прориви, щоб мінімізувати втрати та використати нові можливості. При цьому адаптація бізнесу здатність підприємства не лише реагувати на зовнішні шоки (воєнні дії, руйнування, втрата ринків), але й активно перебудовувати свою внутрішню структуру, процеси та стратегію для забезпечення безперервності діяльності та збереження конкурентоспроможності [1]. На відміну від простої стійкості (резилієнтності), яка означає здатність повертатися до попереднього стану, адаптація передбачає якісну зміну для функціонування в новій реальності.

Мобільність та гнучкість. Мобільність передбачає можливість швидкої переорієнтації ресурсів (капіталу, персоналу, технологій) у відповідь на ринковий попит. Гнучкість виражається у здатності оперативно змінювати внутрішні процеси, асортимент продукції або бізнес-модель, забезпечуючи швидке задоволення нових потреб клієнтів і підтримуючи конкурентну перевагу.

Динамічність та цілеспрямованість. Динамічність характеризує бізнес як систему, що перебуває у постійному русі, розвитку та прагненні до зростання. Цілеспрямованість означає наявність чітко визначеної місії, стратегічних цілей та пріоритетів, які скеровують усі ресурси та дії компанії на їхнє досягнення.

Ініціативність та інноваційність. Ініціативність є рушійною силою, що спонукає менеджерів та співробітників шукати нові шляхи розвитку, вдосконалення процесів та виявлення прихованих можливостей. Інноваційність — це ключова характеристика сучасного бізнесу, що полягає у постійному створенні та впровадженні нових продуктів, послуг, технологій чи організаційних рішень для створення унікальної цінності для споживачів.

Економічна та соціальна відповідальність. Соціальна відповідальність вимагає від бізнесу враховувати інтереси суспільства, екології та працівників, виходячи за рамки виключно фінансових інтересів. Економічна відповідальність полягає у чесному веденні справ, сплаті податків та створенні робочих місць, сприяючи сталому розвитку як компанії, так і регіону.

Орієнтація на потреби споживачів. Ця риса, відома як клієнтоцентричність, означає, що всі стратегічні та операційні рішення бізнесу приймаються з урахуванням потреб, очікувань та проблем кінцевого споживача. Успішний бізнес постійно досліджує ринок, адаптує свій продукт і сервіс, щоб максимально задовольнити попит, перетворюючи задоволених клієнтів на довгострокове джерело доходу.

Такі характеристики бізнесу багато в чому зумовлені функціями, що виконує бізнес в економіці. Аналіз джерел [9-13] свідчить, що уніфікованого та узгодженого переліку функцій бізнесу на сучасному етапі не існує, кожен

дослідник по-своєму визначає функції бізнесу. Узагальнення функцій бізнесу, що розкриваються в роботах різних авторів, дозволяє стверджувати, що бізнес сьогодні виконує такі функції:

Ресурсна - забезпечення економіки необхідними матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

Алокаційна - розподіл обмежених ресурсів між різними сферами та галузями економіки відповідно до ринкового попиту та ефективності.

Інноваційна - створення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг та організаційних форм.

Стимулююча - створення мотивації для працівників (через зарплату, премії) та для конкурентів (через конкурентну боротьбу).

Організаційна - організація виробничих, управлінських та збутових процесів.

Соціальна - створення робочих місць, сплата податків, участь у соціальних програмах, підвищення якості життя.

Аналіз джерел [9-35] свідчить, що бізнес не є однорідним за своєю структурою. Бізнес може бути диференційований за рядом критеріїв. Найчастіше для диференціації та класифікації бізнесу використовують класифікаційні ознаки, за якими можна поділити суб'єктів бізнес-діяльності – підприємства. При цьому відповідно до Господарського кодексу, що у 2025 році втратив чинність, «Підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності»[13].

Розмір - критичний критерій, який визначає юридичний статус, систему оподаткування та підходи до управління (малий, середній, великий бізнес).

Галузева приналежність - визначає сферу діяльності (промисловість, торгівля, сільське господарство, сфера послуг, ІТ тощо).

Організаційно-правова форма - визначає юридичний статус підприємства, форму власності та відповідальність власників (приватне підприємство (ПП), Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), Акціонерне товариство (АТ), Фізична особа-підприємець (ФОП)).

Форма власності - визначає, кому належать активи бізнесу, що впливає на управління та розподіл прибутку (приватна, державна, комунальна, колективна, змішана, іноземна власність).

Територіальна ознака (масштаб діяльності) - характеризує географічні межі, в яких бізнес здійснює свою діяльність (місцевий (локальний), регіональний, національний, міжнародний (транснаціональний)).

Характер діяльності (тип бізнес-процесів) - розрізняє бізнес за основним видом операцій, які він виконує (виробничий, торговельний, посередницький, фінансовий (банківський, страховий), консультаційний).

Ступінь інтеграції – ознака класифікує бізнес за тим, як він взаємодіє з іншими суб'єктами ринку та наскільки він незалежний. Вона відображає наявність вертикальної або горизонтальної інтеграції, входження до складу

холдингів, концернів, фінансово-промислових груп чи кластерів. Ступінь інтеграції є важливим для розуміння конкурентної потужності та рівня контролю над ланцюгом створення вартості. За цією ознакою виділяють незалежний (окреме підприємство), інтегрований (частина великої групи, наприклад, холдингу), франчайзинговий (діє за ліцензійною угодою) тощо.

Як було зазначено вище, основною ознакою за якою класифікують бізнес є розмір.

Згідно до Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» «Суб'єкти господарювання залежно від кількості працівників та обсягу доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб'єктів мікропідприємництва, суб'єктів малого підприємництва, суб'єктів середнього підприємництва або суб'єктів великого підприємництва.» [13]. Таким чином, у Законі визначено, що підприємства поділяються на 4 групи, кожна із яких характеризується своїми особливостями середньої чисельності працівників та загального обсягу річного доходу.

Так, відповідно до Закону:

Суб'єктами мікропідприємництва визнаються як фізичні особи-підприємці (ФОП), так і юридичні особи (незалежно від їхньої організаційно-правової форми та форми власності), якщо вони відповідають таким критеріям:

Чисельність персоналу – не більше 10 осіб.

Річний дохід – не перевищує 2 мільйони євро (в еквіваленті за середнім курсом НБУ за звітний рік).

До суб'єктів малого підприємництва належать ФОП та юридичні особи, якщо показники їхньої діяльності знаходяться в наступних межах:

Чисельність персоналу - не перевищує 50 осіб.

Річний дохід – не перевищує 10 мільйонів євро (в еквіваленті за середнім курсом НБУ за звітний рік).

Суб'єктами великого підприємництва є виключно юридичні особи (незалежно від їхньої організаційно-правової форми чи форми власності), які значно перевищують встановлені ліміти:

Чисельність персоналу - більше 250 осіб.

Річний дохід – більше 50 мільйонів євро (в еквіваленті за середнім курсом НБУ за звітний рік).

До суб'єктів середнього підприємництва відносяться всі інші суб'єкти господарювання (як фізичні, так і юридичні особи), які за своїми показниками не підпадають під визначення мікро-, малого чи великого підприємництва.

Класифікація бізнесу за різними параметрами, як свідчить аналіз [9, 14-35], не лише важлива для розуміння його структури, але й визначення особливостей розвитку, зокрема факторів, що на нього впливають, здатність до адаптації та потребу в антикризовому управлінні в умовах економічних, геополітичних чи воєнних криз. При цьому під розвитком бізнесу доцільно

розуміти цілеспрямований, довгостроковий процес, що охоплює стратегічні ініціативи та операційні заходи, спрямовані на покращення фінансових показників, розширення ринкової частки, підвищення ефективності, створення нових можливостей та забезпечення сталості (сталого зростання) компанії у довгостроковій перспективі.

Розвиток бізнесу є багатоваріантним та може бути простежений за рядом напрямів та сфер функціонування підприємств і це не лише показники фінансово-економічного стану. Так, розвиток бізнесу може бути:

Ринковим - експансія (вихід на нові ринки, географічне розширення), зростання клієнтської бази.

Продуктовим – інновації, розширення асортименту, покращення якості послуг/товарів.

Організаційним - вдосконалення управлінських процесів, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація структури.

Фінансовим - збільшення капіталу, підвищення рентабельності, залучення інвестицій тощо.

На розвиток бізнесу впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні фактори формуються середовищем, в межах якого бізнес – підприємства веде свою діяльність, внутрішні фактори – визначені ресурсами підприємства та особливостями управління ними.

Серед усього спектру зовнішніх факторів, що визначають траєкторію розвитку бізнесу, особливе місце займають системні шоки або кризи. Вони є потужним дестабілізатором, що не лише зупиняє розвиток, але й ставить під загрозу саме функціонування підприємства.

Як зазначає Мошківська Д. В., «криза – процес розвитку, який змінює, модифікує або руйнує сформовану на підприємстві систему зв'язків і відносин, а також формує нові організаційні елементи та структури» [31].

У тлумачному словнику української мови сутність поняття «криза» розкривається, як «Різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища»[32].

Таким чином, криза (від грец. *krisis* – рішення, поворотний пункт) – це раптовий, непередбачуваний та дестабілізуючий збіг обставин (системний шок), який характеризується високим ступенем невизначеності, створює пряму загрозу сталому функціонуванню та/або самому існуванню суб'єкта господарювання (підприємства, галузі, економіки загалом) і вимагає негайних, рішучих та часто нестандартних управлінських рішень для мінімізації негативних наслідків.

Аналіз джерел [31-34] свідчить, що на відміну від звичайного ризику чи проблем, криза має такі визначальні ознаки:

Системність і масштабність. Криза впливає на всі або більшість ключових елементів системи (бізнес-процеси, фінанси, персонал, репутація), а не на окремий її сегмент.

Раптовість та непередбачуваність (або неминучість)/ Хоча деякі кризи (наприклад, економічний цикл) можна передбачити, їхній точний момент настання і сила впливу зазвичай є шоком.

Обмежений час на реакцію. Криза вимагає швидкої реакції, оскільки зволікання багаторазово збільшує втрати та загрозу банкрутства.

Високий рівень невизначеності. У кризовій ситуації більшість інформації є неповною або суперечливою, що ускладнює прийняття рішень.

Загроза існуванню. Криза може призвести до незворотних наслідків – банкрутства, втрати ключових активів або повного руйнування бізнес-моделі.

Кризи класифікують залежно від їхнього джерела:

Макроекономічні шоки (рецесія, гіперінфляція, валютна криза), внутрішня неплатоспроможність, втрата ліквідності призводять до виникнення економічних або фінансових криз.

Збої у виробництві, розриви ланцюгів постачання, масштабні кібератаки, техногенні аварії – операційних або технологічних.

Втрата ключового керівництва, внутрішній конфлікт, неефективна стратегія, масові звільнення – організаційних або управлінських.

Публічні скандали, відкликання неякісної продукції, звинувачення у порушенні екологічних чи етичних норм – репутаційних криз.

Воєнні дії, пандемії, стихійні лиха, різка та непередбачувана зміна законодавства – форс-мажорних або геополітичних криз.

Як зазначають Денисенко Т. М., Борисенко Я. М., «Ведення бізнесу в умовах економічної кризи відзначається певними особливостями, що накладають відбиток на стратегію і тактику фінансового менеджменту з метою ефективною адаптації підприємств, компаній чи галузей економіки до наявних змін, надання їм можливостей вирішувати нагальні проблеми, використовувати нові можливості та зміцнювати свою позицію на конкурентному ринку» [34]. Так, Денисенко Т. М., Борисенко Я. М. визначають, що особливостями ведення бізнесу в умовах кризи є: невизначеність, зниження попиту, загострення конкуренції, зростання витрат, зміна в поведінці споживачів [34].

За таких умов підприємства в умовах кризи потребує специфічного управління – антикризового.

Антикризове управління – це система стратегічних, тактичних та оперативних рішень і заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам, мінімізацію їхніх негативних наслідків, відновлення життєздатності бізнесу та забезпечення його подальшого розвитку в умовах нестабільності.

Етапи антикризового управління:

Діагностика та попередження (докризова фаза) - виявлення ранніх ознак кризи (зниження ліквідності, падіння прибутку, зростання дебіторської заборгованості), формування системи моніторингу та розробка плану безперервності бізнесу.

Невідкладне реагування (гостра фаза) – застосування антикризового штабу (кризового менеджменту), оперативне скорочення витрат, управління грошовими потоками (кеш-флоу), комунікація із зовнішніми стейкхолдерами (постачальники, банки).

Стабілізація та відновлення (посткризова фаза) – реструктуризація бізнесу (перегляд бізнес-моделі, продаж непрофільних активів), відновлення

пошкоджених зв'язків та використання нових можливостей, що виникли внаслідок кризи.

Антикризове управління може бути диференційоване за великою кількістю ключових ознаками, що визначають його фокус та масштаби застосування на підприємстві.

Так, найчастіше антикризове управління диференціюють за масштабами застосування (суцільне (загальне), вибіркоче (часткове)); за джерелом кризових явищ (зовнішнє та внутрішнє); за обсягами діагностики (суцільна діагностика, вибіркова діагностика); за функціональною сферою (фінансове, операційне, маркетингове, соціальне, кадрове) [35].

Крім того, як зазначають Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г., «Антикризове управління дослідниками визначається як розроблення і реалізація антикризових стратегій підприємства» [35]. До таких стратегій автори відносять стратегію запобігання, сповільнення, захисту, скорочення та консервації, прийняття кризи, реструктуризації [35] (табл.1).

Таблиця 1 – Антикризові стратегії бізнесу

Стратегія	Сутність та фокус діяльності	Умова реалізації
1	2	3
1. Стратегія запобігання	Концентрація заходів на проактивному виявленні та усуненні потенційних загроз (ризиків), спрямованих на недопущення розвитку кризових явищ на підприємстві.	Реалізується у стабільний період; ключовий інструмент – система раннього попередження (моніторинг показників).
2. Стратегія сповільнення	Прийняття оперативних заходів зі зменшення темпів та інтенсивності вже існуючих кризових явищ, щоб виграти час для розробки більш ґрунтовних рішень.	Використовується, коли кризу вже неможливо уникнути; головна умова – швидкість реакції та доступ до резервних фондів.
3. Стратегія захисту	Орієнтація поточної діяльності на збереження ключових активів, клієнтської бази та персоналу з метою мінімізації фінансових втрат та недоотриманих доходів.	Захист критично важливих функцій (виробництво, логістика, кеш-флоу); часто супроводжується заморожуванням інвестицій.
4. Стратегія скорочення та консервації	Зменшення обсягів або тимчасове припинення тих видів діяльності, які є потенційно збитковими або некритичними для виживання в умовах кризи, з метою економії ресурсів.	Застосовується при нестачі ліквідності або різкому падінні попиту; може включати продаж непрофільних активів.
5. Стратегія прийняття кризи	Діяльність підприємства в умовах, коли кризові явища вже настали і є незворотними. Вона передбачає реалізацію заздалегідь підготовленого	Потребує наявності чіткого плану безперервності бізнесу; фокус на управлінні наслідками (наприклад, компенсація збитків).

1	2	3
	компенсаційного пакету заходів для управління наслідками.	
6. Стратегія реструктуризації	Трансформація всієї фінансово-господарської діяльності підприємства. Це може включати санацію (фінансове оздоровлення) та структурні зміни, спрямовані на перехід до нового, стійкішого етапу розвитку.	Довгострокова дія; застосовується, коли стара бізнес-модель нежиттєздатна; вимагає значних інвестицій та зміни менеджменту.

Джерело: складено автором на основі [35].

Воєнний стан формує специфічний тип кризи, який характеризується високою непередбачуваністю, фізичним ризиком та обмеженістю ресурсів. Це вимагає застосування особливих підходів антикризового управління з акцентом на операційну гнучкість, фінансову ліквідність та безпеку персонал.

Перехід до умов воєнного стану вимагає не лише оптимізації, а й глибинної трансформації бізнес-моделей. Це передбачає перегляд усіх елементів моделі, включаючи:

Ціннісні пропозиції. відмова від звичних продуктів, фокус на критичних товарах/послугах.

Ключові ресурси. заміна втрачених активів (устаткування, приміщення) на мобільні та цифрові рішення.

Канали збуту. Перехід на цифрові канали та експорт.

Управління персоналом - пріоритет фізичної та психологічної безпеки персоналу, формування резервних команд та децентралізація прийняття рішень.

Таким чином, ефективність антикризового управління значною мірою залежить від ступеня організаційної стійкості (резиліентності).

Резиліентність - це здатність підприємства передбачати, готуватися, реагувати та відновлюватися після серйозних шоків і збоїв, а також успішно адаптуватися до нових умов для забезпечення довгострокового виживання та розвитку.

На відміну від простої фінансової стійкості (яка зосереджена на балансових показниках), резиліентність є динамічною характеристикою, що охоплює чотири ключові елементи:

Редукція - зменшення ймовірності та впливу загроз (наприклад, диверсифікація постачальників).

Готовність - наявність планів та ресурсів для швидкої реакції.

Реагування - оперативне управління кризою.

Відновлення - швидке повернення до функціонування, часто в новій формі.

Як свідчать дані Державної служби статистики України, загальний показник кількості діючих суб'єктів господарювання (суб'єктів бізнесу) по Україні у 2014-2023 рр. продемонстрував негативну динаміку, знизившись на

18 968 одиниць (з 1 932 161 до 1 913 193), що свідчить про загальне скорочення досліджуваного показника на державному рівні за аналізований період. Хоча абсолютне скорочення (-18,968) є відносно невеликим порівняно з базовим показником 2014 року, цей факт є маркером стагнації або незначної деградації в загальнонаціональному масштабі. Така негативна динаміка може бути пояснена поєднанням довгострокових факторів (демографічні тенденції, міграція) та короткострокових/кризових факторів (економічні кризи, збройна агресія, що призвела до втрати територій та переміщення населення та виробничих потужностей).

Регіони України характеризувалися різним рівнем активності бізнесу. Умовно можна всі регіони України поділити на три групи за рівнем розвитку бізнесу (табл 2):

Регіони з найбільш значним падінням показника (кризові зони): Донецька область, Херсонська область, Запорізька область, Луганська область. Ці регіони демонструють руйнівний вплив зовнішніх факторів (військовий конфлікт, окупація) на економічну активність, є прифронтовими або частково окупованими.

Регіони-лідери зростання (центри економічної стійкості та релокації): м. Київ, Львівська область, Київська область, Дніпропетровська область. Так, м. Київ та Київська область разом демонструють колосальне зростання (понад 124 тис. од.), що підтверджує їхню роль як національного економічного та адміністративного центру. Львівська область виступає як ключовий західний хаб та основний центр релокації бізнесу та міграції населення, демонструючи третє за величиною зростання. Дніпропетровська область також показує значне зростання, підтверджуючи свій статус індустріального центру. Таким чином, ці регіони є двигунами позитивної динаміки та слугують основними центрами економічної активності та релокації.

Регіони з помірною або незначною негативною динамікою (стабілізація) - більшість областей Центральної, Західної та Північної України (Вінницька, Житомирська, Одеська, Харківська, Чернігівська, Сумська, Тернопільська та ін.) мають незначне або помірне скорочення показника (від -68 од. у Чернігівській до -16 587 од. у Харківській). Негативна динаміка в цих регіонах, ймовірно, пояснюється загальнодержавними демографічними проблемами та зовнішньою трудовою міграцією, а також, у випадку Харківської області (-16 587 од.), близькістю до зони бойових дій.

Крім того, аналіз структури середньої чисельності суб'єктів господарювання по регіонах України станом на 2014-2023 рік дозволяє виявити високий ступінь концентрації економічної активності у ключових адміністративних та індустріальних центрах.

Так, у 2014-2023 рр. чітко виділяються:

Домінантні регіони – ядро економіки. Так, у 2014-2023 рр. близько 40% усієї кількості суб'єктів господарювання було зосереджено лише в чотирьох регіонах:

м. Київ (14,27%). Столиця є абсолютним лідером за концентрацією СГ. Це підтверджує його статус як фінансового, управлінського та інноваційного хабу країни. Висока частка пояснюється сприятливим бізнес-середовищем, доступом до капіталу та центральних органів влади.

Харківська область (8,26%). Посідає друге місце. Незважаючи на близькість до зони бойових дій, її висока частка свідчить про історично потужний індустріальний та освітній потенціал, який залишається значним.

Дніпропетровська область (8,07%). Третій за величиною індустріальний та економічний центр, що підкреслює важливість регіону для національної економіки, зокрема у промисловості та металургії.

Одеська область (6,76%). Четверта за часткою. Це відображає її роль як ключового морського, логістичного та торговельного центру на півдні України.

Регіони-хаби. Зазначені два регіони демонструють значну концентрацію, що відображає їхню стратегічну важливість:

Львівська область (6,95%), що є головним економічним центром Західної України. Завдяки відносній безпеці та прикордонному розташуванню, Львівщина виступає як ключовий реципієнт релокованого бізнесу та міжнародних логістичних потоків.

Київська область (5,70%), частка якої частка свідчить про ефект субурбанізації та тісної економічної інтеграції з Києвом.

Регіони з найменшою часткою – периферія - регіони, на які припадає найменша частка бізнесу, потребують особливої уваги в контексті регіональної політики. До зазначеної групи регіонів відносяться:

Луганська область (0,74%) та Херсонська область (1,75%) демонструють критично низьку частку. Частки зазначених областей є прямим наслідком триваючої збройної агресії та окупації частини територій, що призвело до руйнування бізнесу, припинення діяльності та масової міграції бізнесу.

Інші області (Кіровоградська, Чернігівська, Тернопільська, Рівненська) мають частку в межах 2,0-2,5%, що підкреслює їхній периферійний статус та потребує додаткових заходів для стимулювання підприємництва.

Таблиця 2 – Кількість діючих суб'єктів господарювання у розрізі регіонів

Регіони	2014 р.	2022 р.	2023 р.	2014-2023 рр.
Україна	1932161	1732508	1913193	-18968
Вінницька область	77314	65869	73106	-4208
Волинська область	48168	40601	45974	-2194
Дніпропетровська область	149741	143055	160478	10737
Донецька область	81537	29846	28845	-52692
Житомирська область	58451	47797	52588	-5863
Закарпатська область	57495	45447	48761	-8734
Запорізька область	90969	48945	51204	-39765

Івано - Франківська область	54818	54282	60421	5603
Київська область	94445	108241	124761	30316
Кіровоградська область	40385	35621	39725	-660
Луганська область	24425	5502	4282	-20143
Львівська область	117732	133117	149350	31618
Миколаївська область	57368	43830	49324	-8044
Одеська область	131247	117451	128752	-2495
Полтавська область	64466	60514	67411	2945
Рівненська область	41947	42857	47982	6035
Сумська область	45094	38695	41630	-3464
Тернопільська область	43553	37908	41357	-2196
Харківська область	167176	141726	150589	-16587
Херсонська область	51372	15318	15964	-35408
Хмельницька область	64822	60661	67226	2404
Черкаська область	53288	52443	57843	4555
Чернівецька область	46759	38783	42402	-4357
Чернігівська область	42254	38302	42186	-68
м. Київ	227335	285697	321032	93697

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Таким чином, дані таблиці 2 чітко ілюструють посилення регіональної диспропорції (поляризації). Так, у 2014-2023 рр. спостерігається:

відтік активності з прифронтових/східних регіонів та концентрація в столичному регіоні, а також у відносно безпечних західних та деяких центральних регіонах;

компенсаційний ефект – зростання у Києві, Київській та Львівській областях частково компенсувало втрати у Східних та Південних регіонах, дозволивши загальнодержавному показнику не впасти критично;

виражена регіональна диспропорція у розподілі суб'єктів господарювання в Україні. існує трирівнева структура економічного простору:

1. Центри концентрації (ядро): Київ, Харків, Дніпропетровськ, Одеса.
2. Проміжні хаби: Львів, Київська область.
3. Периферія/кризові зони - області з часткою менше ніж 3% та регіони, що постраждали від війни.

Як свідчать результати досліджень [3, 5, 6] основними факторами, що визначали напрямок релокації бізнесу у 2014-2025 рр. є (рис. 1):

Безпека (63,1%) - абсолютно домінуючий фактор. Це прямо пояснює, чому найбільш постраждалі області, такі як Луганська (0,74%) та Херсонська (1,75%), мають найменшу частку діючих СБ, а відносно безпечні західні та центральні області стали центрами тяжіння.

Логістика (20,6%) та транспортна інфраструктура (11,9%) - ці фактори в сукупності є критичними для виробничих секторів (промисловість, АПК). Це пояснює високу частку суб'єктів бізнесу у регіонах, які мають розвинені логістичні вузли або близькість до західного кордону:

Львівська область (6,95%) - хаб для перевалки вантажів до ЄС.

Дніпропетровська (8,07%) та Харківська (8,26%) - регіони, що традиційно мали потужну транспортну та промислову базу, які, незважаючи на військові дії, змогли частково зберегти свої позиції завдяки високій концентрації суб'єктів бізнесу до 2014 року.

Людський та операційний капітал. Наявність кваліфікованого персоналу (22,5%) та наявність житла для команди (16,3%) - ці фактори підтверджують наш попередній висновок про те, що людський капітал є стратегічним дефіцитом. Бізнес слідує за своїми працівниками або за місцями, де ці працівники можуть знайти житло. Це сприяє концентрації суб'єктів бізнесу у великих агломераціях, як-от м. Київ (14,27%).

Наявність електроенергії (17,5%) та цивільна інфраструктура (10,6%) - ці технічні фактори є критичними для операційної стійкості і пояснюють, чому релокація відбувається в обласні центри, які мають більш надійні комунікації та енергопостачання.

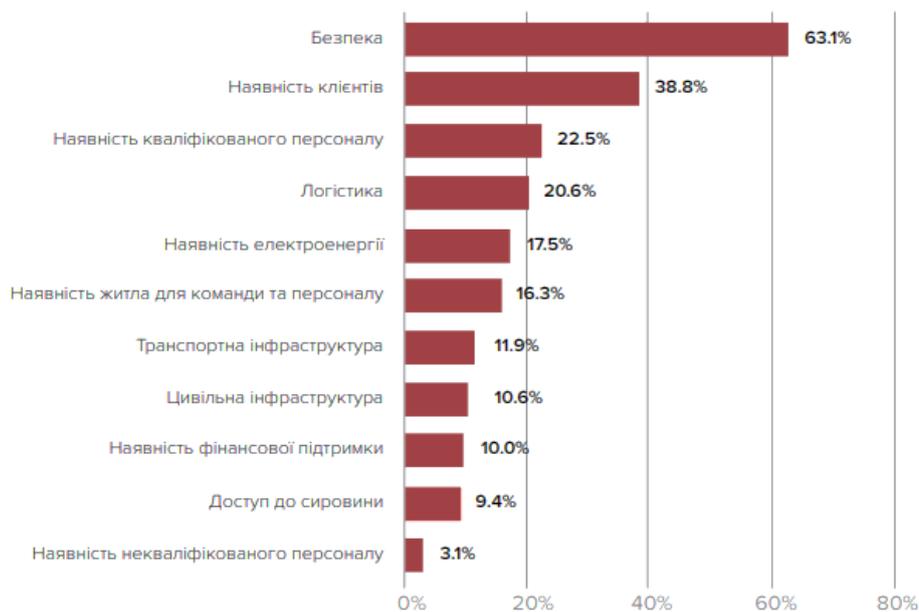


Рисунок 1– Результати опитування щодо факторів, що визначили регіон релокації [3]

Таким чином, у 2014-2024 рр. регіональна деформація розподілу суб'єктів бізнесу є прямим наслідком ціннісного зсуву у бізнес-середовищі, де безпека та операційна стійкість повністю витіснили економічну доцільність як головний фактор розташування.

Крім того, 2014-2024 рр. мали місце наступні особливості розвитку бізнесу в Україні (табл 3):

За аналізований період загальна кількість діючих суб'єктів бізнесу зросла на 17 247 одиниць (з 1 932 161 до 1 949 408), що дозволяє стверджувати, що незважаючи на збройну агресію та економічні виклики, загальна чисельність СБ продемонструвала стійкість та незначний приріст. Це свідчить про високий адаптивний потенціал національної економіки, особливо сектора підприємництва.

Як у 2014, так і у 2024 роках, суб'єкти малого підприємництва (до яких входить мікропідприємництво) склали абсолютну більшість – понад 99% від загальної кількості суб'єктів бізнесу (99,11% у 2014 р. та 99,24% у 2024 р.). При цьому суб'єкти мікропідприємництва є фундаментом структури, займаючи понад 80% (82,55% у 2014 р. та 85,68% у 2024 р.).

Структурні зміни та перерозподіл активності бізнесу, що відображають реакцію бізнесу на зовнішні умови. Так, сегмент мікропідприємництва демонструє найбільший приріст, що свідчить про збільшення кількості ФОПів та невеликих компаній. Це може бути результатом самозайнятості (особливо в умовах криз) та переходу до гнучких форм ведення бізнесу. Сегмент мале підприємництво демонструє зростання, що відбулося виключно за рахунок мікропідприємництва. Сегмент велике підприємництво - Незначний приріст. Стійкість кількості, але частка залишається мізерною (0,03%). Це відображає високий поріг входу та стабільність, але не активний розвиток сектора. Єдиний сегмент, що у 2014-2024 рр. скоротився - середнє підприємництво . Це може вказувати на складнощі у масштабуванні малого бізнесу до середнього рівня або ризику, пов'язані з розміром (більші витрати, вище податкове навантаження, більша вразливість до криз).

Таблиця 3 – Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами

Роки	Од. вимі ру	Усьог о	Суб'єкти великого підприємни цтва	суб'єкти середнього підприємни цтва	суб'єкти малого підприємни цтва	з них суб'єкти мікропідприємн ицтва
2014 р.	Од.	19321 61	497	16618	1915046	1580965
	%	100	0,03	0,86	99,11	82,55
2022 р.	Од.	17325 08	494	15037	1716977	1465345
	%	100	0,03	0,87	99,10	85,34
2023 р.	Од.	19131 93	512	14296	1898385	1598892
	%	100	0,03	0,75	99,23	84,22
2024 р.	Од.	19494 08	560	14208	1934640	1657620
	%	100	0,03	0,73	99,24	85,68
2014-2024 рр.	Од.	17247	63	-2410	19594	76655
	%	0	0,00	-0,13	0,13	3,12

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Таким чином, у 2014-2024 рр. спостерегалось (табл 4):

Інтенсивний розвиток мікробізнесу (зростання частки на 3,12 п.п. та на 76,655 одиниць), що виступає як ключовий механізм адаптації, створення робочих місць та забезпечення економічної стійкості населення в умовах турбулентності.

Скорочення кількості суб'єктів середнього підприємництва (-2 410 од.) є негативним сигналом. Середній бізнес є основою інновацій та податкової бази в розвинених економіках. Його падіння вказує на наявність структурних бар'єрів, які перешкоджають малому бізнесу переходити на наступний рівень (наприклад, складність залучення інвестицій, регуляторні ризики, військові ризики).

У 2014-2024 рр. більшість галузей економіки продемонструвала скорочення загальної кількості діючих суб'єктів бізнесу протягом аналізованого періоду. Це відображає загальнонаціональні виклики: військові дії, втрату територій, міграцію та економічні кризи.

Найбільше падіння загальної чисельності суб'єктів бізнесу спостерігається в галузях, що є найбільш чутливими до безпекових та економічних ризиків: сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство (-10 465), професійна, наукова та технічна діяльність (-8 335), будівництво (-6 051). Так, значне скорочення суб'єктів бізнесу в сільському господарстві пов'язано з окупацією та бойовими діями на півдні та сході України, а також з мінуванням земель, що унеможлиблює господарську діяльність. Значне скорочення суб'єктів бізнесу в галузі професійної, наукової та технічної діяльності (-8 335 од.) було спричинене релокацією фахівців (зокрема ІТ-сфери та консалтингу) за кордон, де вони продовжують діяльність, або скороченням попиту на консалтингові та наукові послуги в умовах загальної економічної невизначеності. Скорочення суб'єктів бізнесу в галузі будівництво відображає інвестиційну паузу та руйнування інфраструктури.

До галузей із позитивною динамікою у 2014-2024 році відносилися: охорона здоров'я та надання соціальної допомоги; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність; освіта. Так, найбільший приріст (+2 455 од.) спостерігався в галузі охорона здоров'я, що є маркером кризового попиту та зростання ролі приватного сектору (приватні клініки, реабілітаційні центри) на тлі військових дій. Приріст суб'єктів бізнесу спостерігався у галузі транспорт/Складське господарство незважаючи на проблеми логістики (блокування портів), невелике зростання (+243 од.) може бути зумовлене активізацією внутрішніх та західних логістичних маршрутів (переорієнтація на західний кордон). Невелике зростання (+148 од.) кількості суб'єктів бізнесу у галузі освіти вказує на розвиток приватних освітніх ініціатив (онлайн-школи, курси) як відповідь на виклики системи державної освіти.

Найбільше зростання суб'єктів великого бізнесу у 2014-2024 рр. було зафіксовано у сільському господарстві (+24), фінансовій та страховій діяльності (+12) та інформації та телекомунікаціях (+7). Таке зосередження великих підприємств у зазначених галузях свідчить про консолідацію в цих

секторах. У сільському господарстві приріст ВП, незважаючи на загальне падіння, вказує на збільшення концентрації капіталу та витіснення дрібних гравців. У цей же час найбільше скорочення великих підприємств відбулося в промисловості (-27) та транспорті (-4).

Таблиця 4 – Галузеві особливості розвитку українського бізнесу

Галузі	2014 р.		2024 р.		2014-2024 рр.	
	Усього	Великі підприємства	Усього	Великі підприємства	Усього	Великі підприємства
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	46012	28	35547	52	-10465	24
Промисловість	42187	289	40698	262	-1489	-27
Будівництво	29785	4	23734	8	-6051	4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	14909	28	15152	24	243	-4
Тимчасове розміщення й організація харчування	7885	1	5578	2	-2307	1
Інформація та телекомунікації	13319	6	12854	13	-465	7
Фінансова та страхова діяльність	4410	1	2918	13	-1492	12
Операції з нерухомим майном	31201	1	29876	3	-1325	2
Професійна, наукова та технічна діяльність	30028	6	21693	8	-8335	2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	15177	3	13814	–	-1363	-
Освіта	2081	–	2229	–	148	-
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4093	–	6548	4	2455	-
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1946	4	1631	2	-315	-2
Надання інших видів послуг	3996	–	1895	–	-2101	-

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Таким чином, у 2014-2024 рр. у низці життєво важливих секторів (зокрема, сільське господарство) спостерігається одночасне скорочення загальної кількості суб'єктів бізнесу та зростання кількості великих підприємств. Це вказує на консолідацію ринку, де криза сприяє укрупненню

гравців, здатних витримати ризики. Сектор Промисловості зазнав падіння як за загальною кількістю суб'єктів бізнесу (-1 489), так і за кількістю великих підприємств (-27). Це є серйозним структурним ризиком для довгострокового економічного зростання України. Найбільш стійким до кризових явищ виявився сектор охорони здоров'я, що відображає зміщення пріоритетів споживання в умовах війни та збільшення приватних ініціатив у соціальній сфері.

Як свідчить проведений вище аналіз, сектор сільського господарства демонструє найгострішу структурну трансформацію за аналізований період. Так, загальна чисельність суб'єктів бізнесу у цій галузі скоротилася на 10 465 одиниць (з 46 012 до 35 547). Це найбільше абсолютне падіння серед усіх проаналізованих до цього секторів. Таке різке скорочення, особливо у субсекторах сільського господарства та мисливства (-9 694) та тваринництва (-810), свідчить про витіснення або ліквідацію дрібних фермерських господарств та мікропідприємств. Ймовірні причини – високі ризики (військові, погодні), логістичні проблеми та нездатність конкурувати з великими гравцями. Крім того, як засвідчують дані Державної служби статистики України, на тлі масового закриття малих фірм, кількість великих підприємств зросла майже вдвічі (+24 одиниці, з 28 до 52). Усе зазначене вище є ключовим індикатором консолідації ринку. Криза прискорила процес укрупнення капіталу, де великі агрохолдинги або викуповують активи, або займають ніші, залишені дрібним бізнесом. Це призводить до підвищення монополізації та залежності агросектору від вузького кола потужних гравців.

Промисловий сектор також демонструє негативну динаміку, причому падіння охоплює як базу малих, так і промислове ядро. Так, у 2014-2024 рр. сектор скоротився на 1 489 підприємств (з 42 187 до 40 698). Найбільше падіння загальної кількості сб зафіксовано в переробній промисловості (-2 600 од.). Це вказує на руйнування виробничої бази (особливо на сході) та проблеми із забезпеченням сировиною і збутом. Кількість великих підприємств у промисловості скоротилася на 27 одиниць (з 289 до 262). Особливо помітне падіння у добувній промисловості (-9 великих підприємств). Скорочення ВП у промисловості свідчить про втрату ключових виробничих потужностей внаслідок бойових дій та окупації. Це є прямим індикатором ослаблення виробничого потенціалу країни.

Таблиця 5 – Галузеві особливості розвитку українського бізнесу

Галузі	2014 р.		2024 р.		Усього	Великі підприємства
	Усього	Великі підприємства	Усього	Великі підприємства		
1	2	3	4	5	6	7
Промисловість	42187	289	40698	262	-1489	-27
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1408	31	1405	22	-3	-9

1	2	3	4	5	6	7
Переробна промисловість	35878	190	33278	184	-2600	-6
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	46012	28	35547	52	-10465	24
сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	44180	28	34486	51	-9694	23
тваринництво	2459	9	1649	8	-810	-1
мисливство, відловлювання тварин і надання пов'язаних із ними послуг	405	–	290	–	-115	-
лісове господарство та лісозаготівлі	966	–	513	1	-453	-

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Беручи до уваги все зазначене вище, у 2014–2024 рр. спостерігалось:

1. Деградація виробничого потенціалу промисловості. Сектор втрачає підприємства як у малому, так і у великому сегменті, що є ознакою хронічного скорочення виробничої бази.

2. Поляризація та консолідація в АПК. Сільське господарство пережило очищення ринку від дрібних гравців (-10 465 СБ) на тлі стрімкого зміцнення агрохолдингів (+24 ВП). Це призводить до формування висококонцентрованого аграрного ринку, який є більш стійким до зовнішніх шоків, але менш сприятливим для розвитку малого фермерства та регіонального розмаїття.

Загальна додана вартість, створена бізнесом, у 2014-2024 рр. зросла з 1234 млрд грн (2014 р.) до 4150 млрд грн (2024 р.), що становить номінальне зростання на 2916 млрд грн (збільшення у 3,36 рази). При цьому слід зазначити, що це зростання є номінальним і значною мірою відображає інфляційні процеси в економіці України за цей період. Для коректного висновку в кваліфікаційній роботі необхідно зазначити, що реальне зростання доданої вартості (з урахуванням дефлятора ВВП) буде значно меншим, або навіть від'ємним для деяких секторів.

Найбільший відносний приріст доданої вартості протягом періоду, що аналізується, мав місце у галузі інформації та телекомунікації, що визначено продовженням експансії ІТ-сектор, статусом ІТ-сектору як основного драйвера експорту послуг та одного з найбільш адаптивних та інноваційних

секторів економіки. Абсолютний приріст - 192,2 млрд грн. Крім того, у 2014-2024 рр. спостерігався відносний приріст доданої вартості у галузі охорони здоров'я та соціальної допомоги; фінансової та страхової діяльності. Абсолютний приріст - 137,3 млрд грн. та 137,1 млрд грн відповідно. Такі зміни обумовлені зростанням потреб у медичних послугах (особливо приватних), фінансуванням у сфері та кризовий попит; зміцненням банківської системи, зростанням потреб у страхуванні ризиків та високу капіталоемність сектору. Тимчасове розміщування й організація харчування демонструє адаптивність та повернення внутрішнього попиту після кризових періодів., абсолютний приріст - 15,8 млрд грн.

У 2014-2024 рр. до галузей, що втратили структурну вагу, відносилися:

Промисловість. Незважаючи на найбільший номінальний приріст (понад 1 трлн грн), частка знизилася, що свідчить про значні втрати виробничих потужностей, руйнування та відставання темпів зростання від секторів послуг.

Сільське господарство, що є прямим відображенням військових ризиків (мінування, блокування портів) та зниження рентабельності внаслідок логістичних проблем.

Будівництво, що відображає інвестиційну кризу та сповільнення реалізації великих проектів, хоча й можливе зростання доданої вартості у відновлювальних роботах на 2024 рік.

Транспорт, операції з нерухомим майном, професійна діяльність. Втрата частки цієї галузі вказує на зменшення обсягів торгівлі, складські та логістичні проблеми, а також відтік капіталу з ринку нерухомості.

Таблиця 6 – Додана вартість, створена українським бізнесом, тис.грн

Галузі	2014 р.		2024 р.		2014-2024 рр.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7
Усього	1234090057,4	100	4150718587,1	100	2916628530	0,0
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	125464086,3	10,2	305352064,9	7,4	179887979	-2,8
Промисловість	465357026,8	37,7	1477211240,4	35,6	1011854214	-2,1
Будівництво	51341485,9	4,2	135843769,2	3,3	84502283,3	-0,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	108727666,3	8,8	334842997,3	8,1	226115331	-0,7
Тимчасове розміщування й організація харчування	3897843,6	0,3	19718117,5	0,5	15820273,9	0,2

1	2	3	4	5	6	7
Інформація та телекомунікації	45524996,3	3,7	237732481,5	5,7	192207485	2,0
Фінансова та страхова діяльність	18259661,3	1,5	155368213,3	3,7	137108552	2,3
Операції з нерухомим майном	36460774,7	3,0	94637662,4	2,3	58176887,7	-0,7
Професійна, наукова та технічна діяльність	34246908,7	2,8	107037456,8	2,6	72790548,1	-0,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	20635815,4	1,7	72135959,3	1,7	51500143,9	0,1
Освіта	1059977,3	0,1	5429582,5	0,1	4369605,2	0,0
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	3862946,4	0,3	141191944,2	3,4	137328998	3,1
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	15007961,3	1,2	39785675,8	1,0	24777714,5	-0,3
Надання інших видів послуг	1474740,3	0,1	3546292,4	0,1	2071552,1	0,0

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Таким чином, у 2014-2024 рр.:

економіка України демонструє чіткий структурний зсув від традиційних виробничих секторів (промисловість, сільське господарство) до високотехнологічних та соціальних послуг (ІТ, фінанси, охорона здоров'я). Частка сільського господарства і промисловості разом скоротилася на 4,9 п.п., тоді як частка ІТ, фінансів та охорони здоров'я зросла на 7,4 п.п.;

сектори Інформації та телекомунікацій та Фінансової діяльності є основними точками зростання доданої вартості, що свідчить про зростання інтеграції України у світові ринки послуг та пріоритетність цих галузей для відновлення;

різке збільшення частки охорони здоров'я (+3,1 п.п.) є унікальною рисою цього періоду і відображає як соціальну необхідність, так і інвестиційний потенціал цього сектору.

Динаміка чистого прибутку/збитку підприємств за 2014–2024 рр. показує кардинальний перелом у фінансовому стані українського бізнесу, коли загальний сектор вийшов зі стану глибокого збитку у прибуток. Так, загальний фінансовий результат по Україні демонструє покращення на 1,255 трлн грн. У 2014 році сукупний чистий результат становив глибокий збиток - 590\$ млрд грн, тоді як у 2024 році він перетворився на значний прибуток 665 млрд грн. Таке зростання, хоч і номінальне, свідчить про відновлення фінансової стійкості економіки після кризових 2014–2015 років та високу адаптивність бізнесу до нових економічних реалій. У цілому ж питома вага підприємств, що працювали прибутково, зросла з 65,5% у 2014 році до 71,5%

у 2024 році (зростання на 6 п.п.). При цьому більша частина цього зростання (6 п.п.) відбулася саме за рахунок основних виробничих секторів (промисловість) та секторів послуг.

Найбільший вплив на загальний позитивний результат мали галузі, які змогли вийти з глибоких збитків: Промисловість - перехід від збитків -178,7 млрд грн (2014 р.) до прибутку +183,3 млрд грн (2024 р.), зокрема переробна промисловість забезпечила більшу частину цього зростання (покращення на 272 млрд грн) та продемонструвала найбільший ріст прибуткових великих підприємств на 10 п.п. (з 64,4% до 74,4%). Це свідчить про відновлення та реструктуризацію виробничого сектора.

До секторів із високою стійкістю та значним зростанням у 2014-2024 рр. відносилися сільське господарство та фінансова та страхова діяльність. Так, сільське господарство залишалося прибутковим протягом усього періоду. Прибуток зріс з 21,4 млрд грн до 164,6 млрд грн (зростання на 143 млрд грн). Питома вага прибуткових підприємств є найвищою (понад 84%), що підкреслює фундаментальну рентабельність цього сектору. Фінансова та страхова діяльність вийшла зі збитків -5,5 млрд грн до прибутку +65,8 млрд грн (покращення на 71 млрд грн), що вказує на оздоровлення банківської системи та зростання потреби у фінансових послугах.

До проблемних та низькорентабельних секторів у 2014-2024 рр. відносилися:

будівництво та тимчасове розміщування. Ці сектори майже повністю вийшли зі збитків (будівництво з -27,9 млрд грн до -2,5\$ млрд грн; харчування: з -6,6 млрд грн до -13 млн грн), демонструючи значне покращення фінансової дисципліни та виживання найбільш стійких гравців;

мистецтво, спорт та надання інших послуг. Ці сектори залишаються збитковими як у 2014, так і у 2024 роках, хоча збиток у секторі Мистецтва майже не змінився, а в інших послугах зріс. Це свідчить про їхню високу вразливість до криз та низьку маржинальність;

освіта. Єдиний сектор, який погіршив фінансовий результат, перейшовши з прибутку +62,5 млн грн у збиток -137,8 млн грн. Це може бути пов'язано зі зростанням витрат у приватному секторі та міграцією студентів/викладачів.

Таблиця 7 – Чистий прибуток/збиток підприємств за видами економічної діяльності, тис.грн

Галузі	2014 р.		2024 р.		2014-2024 рр.	
	тис.грн	%*	тис.грн	%*	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7
Усього	-590066944,5	65,5	665011111,6	71,5	1255078056	6
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	21391369,2	84,4	164566253,1	84,2	143174884	-0,2

1	2	3	4	5	6	7
Промисловість	-178730926,4	62,4	183315749,4	71,1	362046676	8,7
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-9967592,3	51,4	64003511,3	50,2	73971103,6	-1,2
Переробна промисловість	-142546983,1	64,4	129818154,4	74,4	272365138	10
Будівництво	-27948844,2	61,9	-2491546,8	69,1	25457297,4	7,2
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-22591574,7	61,6	12496184,7	71,3	35087759,4	9,7
Тимчасове розміщування й організація харчування	-6641836,9	58,5	-13306,6	66,0	6628530,3	7,5
Інформація та телекомунікації	-17137088,8	63,5	41732212,3	67,5	58869301,1	4
Фінансова та страхова діяльність	-5550303,1	60,4	65833965,8	68,8	71384268,9	8,4
Операції з нерухомим майном	-105425717,7	55,3	-194408,9	61,2	105231309	5,9
Професійна, наукова та технічна діяльність	-100347172,6	62,4	43679996,6	65,9	144027169	3,5
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-9543240,0	61,7	4619927,3	68,4	14163167,3	6,7
Освіта	62500,2	65,5	-137864,3	62,4	-200364,5	-3,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-1185291,7	63,3	4706636,4	67,7	5891928,1	4,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-3244017,4	54,6	-3256821,5	57,7	-12804,1	3,1
Надання інших видів послуг	-45327,9	64,6	-173557,7	69,6	-128229,8	5

*у % до загальної кількості підприємств/in % to the total number of enterprises

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Таким чином, певною мірою період 2014-2024 рр. став періодом фінансового оздоровлення економіки. Збитки, спричинені втратою активів у 2014 році, були повністю компенсовані прибутковою діяльністю в наступні роки, що підтверджується зростанням частки прибуткових підприємств на 6 п.п. Основними секторами-драйверами, що вивели країну в прибуток, є промисловість (особливо переробна), сільське господарство та сектори

фінансів/логістики. Аграрний сектор демонстрував високу стійкість та рентабельність, що відображає ефективність використання ресурсів у основній діяльності і показує, який відсоток прибутку генерується від продажу продукції/послуг.

У 2014-2024 рр. сукупна рентабельність операційної діяльності по Україні зросла на 9,8 п.п., перейшовши зі збиткового рівня -4,1% у 2014 році до прибуткового +5,7% у 2024 році. Такий перехід свідчить про системне фінансове оздоровлення економіки. Це було досягнуто через зростання цін (що збільшує номінальну виручку) та оптимізацію витрат у кризових умовах.

Найбільші абсолютні зміни у рентабельності (понад 15 п.п.) відбулися у секторах, які у 2014 році були глибоко збитковими

Операції з нерухомим майном - покращення на 53,9 п.п. (з -46,9% до 7,0%).

Професійна, наукова та технічна діяльність - покращення на 31,7 п.п. (з -29,1% до 2,6%).

Тимчасове розміщування й організація харчування - покращення на 31,1 п.п. (з -25,8% до 5,3%).

Інформація та телекомунікації (ІТ) - покращення на 17,4 п.п. (з -1,6% до 15,8%).

При цьому у 2014-2024 рр., незважаючи на загальні виклики, виробничий сектор утримував найвищу операційну ефективність. Так, сільське господарство - абсолютний лідер за ефективністю. Сектор був високорентабельним (20,6%) і зберіг цю позицію, що підтверджує його фундаментальну прибутковість та консолідацію навколо фінансово стійких агрохолдингів.

Добувна промисловість зберігає високу ефективність, оскільки має справу з кінцевим ресурсом. Незначне покращення свідчить про стабільну, але не зростаючу маржинальність.

Інформація та телекомунікації демонструє найбільш динамічний приріст ефективності серед ключових секторів. Перехід зі збитковості до високої прибутковості підтверджує, що ІТ-сектор став ключовим фінансовим двигуном економіки.

Разом із тим, низка галузей демонструє падіння рентабельності або залишається в глибоких збитках:

Фінансова та страхова діяльність та адміністративне обслуговування - ці два сектори демонструють абсолютно катастрофічне падіння рентабельності (на -41,7 п.п. і -41,7 п.п. відповідно) і у 2024 році мають найглибші збитки (-56,9% і -56,9%).

Рентабельність будівництва впала на 3,7 п.п. (з 5,8% до 2,1%). Це підтверджує інвестиційну паузу та скорочення маржі на тлі високих ризиків і витрат.

Рентабельність освіти впала на 4 п.п. (з 5,5% до 1,5%). Це корелює з переходом сектора у збиток (за попереднім аналізом) і свідчить про зростання операційних витрат та втрату фінансової привабливості (табл 8).

Таблиця 8 – Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств

Галузі	2014 р.	2024 р.	2014-2024 рр.
Усього	-4,1	5,7	9,8
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	20,6	22,7	2,1
Промисловість	1,6	7,4	5,8
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	21,4	22,3	0,9
Переробна промисловість	-0,6	8,0	8,6
Будівництво	5,8	2,1	-3,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-1,7	4,0	5,7
Тимчасове розміщення й організація харчування	-25,8	5,3	31,1
Інформація та телекомунікації	-1,6	15,8	17,4
Фінансова та страхова діяльність	-15,2	-56,9	-41,7
Операції з нерухомим майном	-46,9	7,0	53,9
Професійна, наукова та технічна діяльність	-29,1	2,6	31,7
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-15,2	-56,9	-41,7
Освіта	5,5	1,5	-4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-3,7	-0,9	2,8
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-11,8	4,1	15,9
Надання інших видів послуг	-1,0	-2,3	-1,3

Джерело: складено автором на основі даних [7]

Як свідчать результати досліджень [3, 5, 6]:

До топ-перешкод, що пояснюють загальну фінансову волатильність бізнесу належать:

Макроекономічна невизначеність (58,3%) - фундаментальна перешкода, що блокує довгострокові інвестиції та унеможливорює функціонування ринку нерухомості та будівництва.

Дефіцит ресурсів (42,1% кваліфікованих кадрів та 22,0% кредитів) обмежує можливості для розвитку та масштабування середнього бізнесу, прирікаючи його на стагнацію або зникнення.

Логістичні та виробничі шоки (18,5% логістика, 11,4% постачання) критично впливають на традиційні виробничі сектори (промисловість, АПК), прискорюючи витіснення дрібних гравців та консолідацію (рис. 2).



Рисунок 2 – Результати опитування щодо факторів, що стримують розвиток бізнесу [3]

Крім того, як стверджують дослідники [3, 5, 6], ключовими перешкодами для ведення бізнесу під час війни є:

Клієнти купують менше (64,1%).

Працівники не можуть працювати у зв'язку з призовом до ЗСУ (47,0%).

Зросли витрати на виробництво (31,2%).

Ускладнена логістика (26,9%).

Труднощі із забезпеченням поточного капіталу (25,1%).

Перебої в електропостачанні (23,7%).

Заборона на закордонні відрядження для чоловіків (29,0%)[3, 5, 6].

Пріоритети бізнесу щодо ресурсів, необхідних для післявоєнного відновлення можна представити наступним чином:

Людські ресурси (83,3%).

Капітальні ресурси (32,3%).

Технологічні ресурси (30,9%).

Природні (9,9%) [3].

Як свідчать результати досліджень [3] (рис. 3), найбільш популярними та використовуваними інструменти підтримки українського бізнесу в умовах війни були:

Кредитування 5-7-9%. 14.8% підприємств скористалися цією програмою, що робить її найбільш поширеним видом державної допомоги.

Грантові програми (єРобота та ін.). 10.3% підприємств отримали грантову підтримку.

Податкові пільги (інші). 8.0% підприємств скористалися іншими податковими пільгами.

Допомога для ВПО (фінансова або нефінансова). 7.6% підприємств отримали допомогу, пов'язану з внутрішньо переміщеними особами.

Гранти від міжнародних партнерів України. 6.5% підприємств залучили гранти від міжнародних організацій [3].

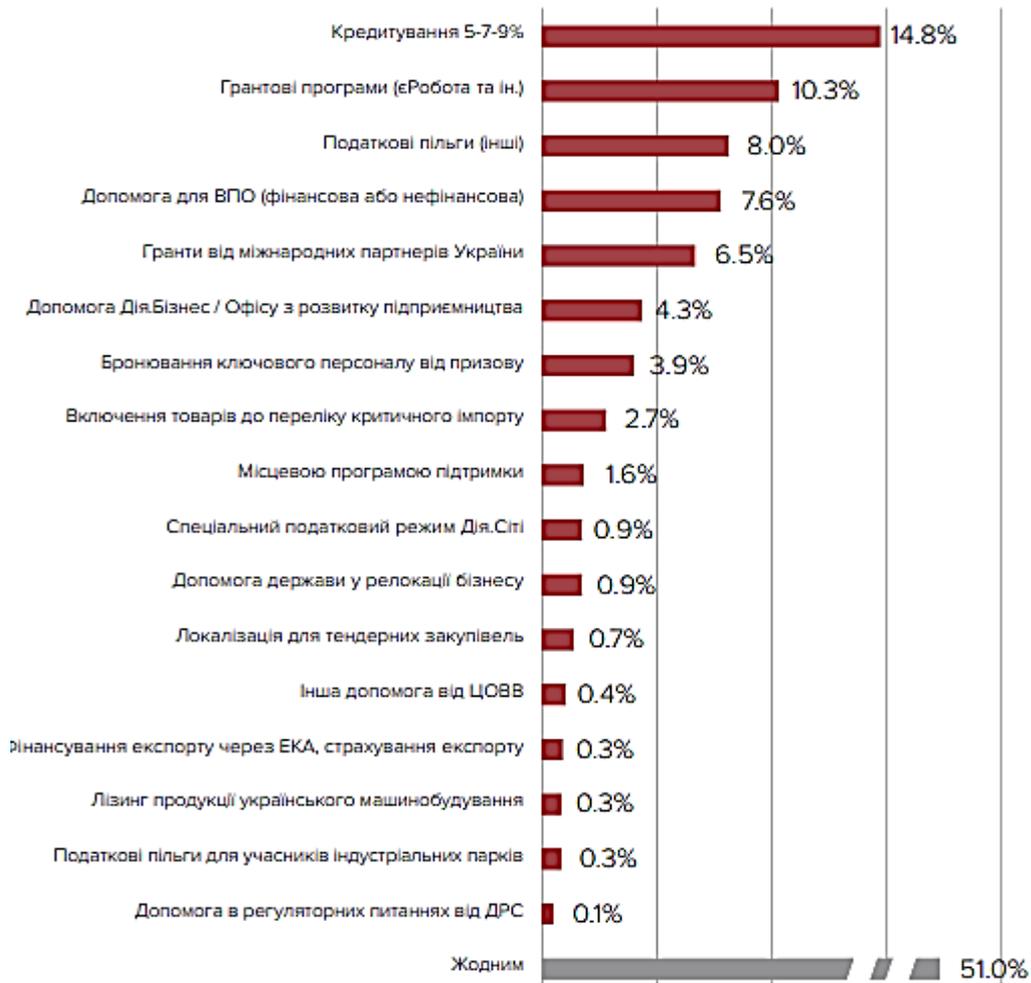


Рисунок 3 – Результати опитування щодо видів державної допомоги, що була використана суб'єктами бізнесу із 24.02.2022 [3]

При цьому, як свідчать результати дослідження [3], суб'єкти бізнесу зазначають, що найвищою корисністю характеризувалася допомога від міжнародних організацій (сумарна корисність - 77.1% (37.1% надзвичайно корисно, + 40.0% дуже корисно) [3].

Аналіз динаміки суб'єктів господарювання в Україні за 2014-2023 роки чітко ілюструє цю стійкість через посилення регіональної поляризації, де економічна активність концентрується в безпечних центрах, компенсуючи втрати у кризових зонах. Цей процес підтверджує, що для забезпечення сталості національної економіки критично важливим є застосування

цілеспрямованих стратегій відновлення, трансформації бізнес-моделей та підтримки підприємництва в умовах постійної нестабільності.

На основі проведеного аналізу стану та особливостей розвитку українського бізнесу у 2014-2024 рр., можна виділити такі ключові напрями підвищення стійкості та подальшого розвитку бізнесу в умовах воєнного стану:

1. Забезпечення адаптації та резилієнтності.
2. Реалізація трансформацій.
3. Створення умов для розвитку (рис.4).



Рисунок 4 – Напрями підвищення стійкості та подальшого розвитку бізнесу в умовах воєнного стану

1. Під час забезпечення адаптації та резилієнтності доцільно зосередитися на таких напрямках, як:

1.1. Операційна гнучкість та релокація - забезпечення мобільності та гнучкості (ключові риси бізнесу). Це передбачає перегляд бізнес-моделі та децентралізацію (перехід на цифрові рішення, відмова від звичних продуктів, фокус на критичних товарах/послугах). Використання регіонів-лідерів зростання (Київ, Львівська, Дніпропетровська області) як хабів для релокації.

Для реалізації зазначеного напрямку доцільним буде використання наступних інструментів та механізмів:

гранти на релокацію" - цільове державне фінансування для покриття витрат, пов'язаних із перевезенням обладнання, сировини та персоналу до безпечніших регіонів (хабів). Це критично важливий інструмент для фізичного збереження виробничих потужностей та людського капіталу. Слід розширити механізм фінансування, включивши не лише гранти, але й інші форми:

Кредити під 0% або з мінімальною ставкою на відновлення/закупівлю нового обладнання у безпечних регіонах.

Надання пільгових умов оподаткування для релокованих підприємств на певний період (наприклад, 6-12 місяців) для мінімізації навантаження під час запуску.

Часткова або повна компенсація витрат на оренду виробничих/офісних площ у хабах.

Хмарні технології та SaaS-рішення - повний перехід ключових бізнес-процесів (бухгалтерія, CRM, ERP, документообіг) у цифрове хмарне середовище для забезпечення доступу до даних з будь-якої точки та швидкого відновлення після фізичних руйнувань. При цьому хмарні технології та SaaS-рішення доцільно зосередити на наступних напрямках:

Резервування та географічна диверсифікація, зокрема використання хмарних рішень для створення резервних копій даних із зберіганням їх у кількох географічно рознесених дата-центрах (бажано, за межами країни) для захисту від повного знищення даних.

Безпека віддаленого доступу, зокрема запровадження двофакторної автентифікації (2FA) та VPN-рішень для всіх віддалених працівників для захисту корпоративної мережі від кібератак.

Концепція MVP (Minimum Viable Product) – перегляд бізнес-моделей з фокусом на критичні товари/послуги. Швидкий запуск мінімально життєздатних продуктів, які задовольняють критичні потреби ринку в умовах воєнного часу. Для реалізації зазначеного завдання доцільно забезпечити впровадження таких інструментів, що будуть сприяти підвищенню гнучкості виробництва та логістики:

Перехід на виробничі процеси, які можна швидко децентралізувати або перенести (наприклад, використання 3D-друку для запчастин або відмова від надмірно складних/габаритних ліній на користь менших, мобільніших модулів).

Активний пошук альтернативних постачальників сировини та комплектуючих (як внутрішніх, так і міжнародних) для зниження ризику залежності від однієї зруйнованої або недоступної лінії постачання.

Договори з мобілізаційними потужностями – укладення рамкових договорів з промисловими парками або підприємствами-реципієнтами у Західних та Центральних регіонах для швидкого розгортання виробництва на їхніх вільних площах (суборенда, аутсорсинг виробництва).

Реалізація заходів, спрямованих на соціальну інтеграцію персоналу, зокрема розробка регіональних програм (у співпраці з місцевою владою та освітніми закладами) для:

Забезпечення житлом – часткова компенсація оренди або пільгове користування комунальним житлом для релокованого персоналу та їхніх сімей.

Освітня підтримка, зокрема спрощений доступ дітей релокованих працівників до дитячих садків та шкіл у хабах.

Створення регіональних HR-хабів – спільні бази даних вакансій/резюме для сімей релокованих працівників, які втратили роботу.

Крім того, має розвиватися державно-приватне партнерство у напрямку підтримки та забезпечення цифрових трансформацій бізнесу, основними напрямками якого мають стати:

Роботизована автоматизація процесів, зокрема автоматизація рутинних, високочастотних операцій (обробка документів, формування звітів, звірка даних) для компенсації дефіциту персоналу через мобілізацію та релокацію. Таки дії дозволять забезпечити збереження операційної безперервності при скороченні штату; зменшити операційні витрати та підвищити швидкість обробки даних (наприклад, для прискорення подання заявок на гранти).

Впровадження цифрових двійників (digital twins), зокрема створення віртуальних копій фізичних активів (виробничих ліній, логістичних маршрутів) для віддаленого моніторингу, моделювання та оптимізації процесів. Таки дії дозволять забезпечити мінімізацію потреби у фізичній присутності в небезпечних регіонах, моделювати наслідки руйнувань та планувати інноваційну перебудову та модернізацію обладнання ще до початку відновлення.

Посилення кібербезпеки та управління ідентичністю, зокрема перехід на багатофакторну автентифікацію (MFA), застосування шифрування та хмарних рішень захисту для забезпечення комунікаційної стійкості та довіри в умовах постійних кібератак. Таки дії дозволять забезпечити захист критично важливих даних (бухгалтерія, клієнтські бази) у хмарному середовищі та дотримання легітимності (GDPR та ін.) при виході на міжнародні ринки.

Інтеграція Big Data та AI для прогнозування, зокрема використання AI для аналізу великих масивів даних (соціальні мережі, згадки в ЗМІ, економічні показники) для системи раннього попередження (СКП) та прогнозування регіонального попиту. Таки дії дозволять забезпечити Проактивне управління ризиками, точно планувати вертикальну інтеграцію та локалізацію та визначати пріоритети для регіонального відновлення.

1.2. Фінансова ліквідність та захист активів – цей напрям орієнтований на збереження фінансової стійкості та мінімізацію втрат, зокрема максимальне застосування стратегії захисту та стратегії скорочення. Акцент на управлінні грошовими потоками (кеш-флоу), заморожуванні некритичних інвестицій, продажу непрофільних активів для підтримки ліквідності. Активне використання програм пільгового кредитування (5-7-9%) та грантів як ключових інструментів підтримки.

Основними інструментами та механізмами реалізації зазначеного напрямку мають стати:

Державні програми пільгового фінансування, зокрема активне використання програми "5-7-9%" для поповнення обігових коштів та грантів (наприклад, "Грант на власну справу") для інвестицій у відновлення та релокацію.

Механізм форс-мажорних обставин - отримання сертифікатів ТПП України про форс-мажор для юридичного обґрунтування невиконання зовнішніх зобов'язань (кредити, постачання) без штрафних санкцій.

Система кеш-менеджменту - впровадження суворих правил управління грошовими потоками (кеш-флоу): щоденний облік, перехід на передоплату від клієнтів, реструктуризація або відтермінування (мораторій) платежів постачальникам та банкам.

Стратегічне скорочення витрат – максимальне застосування стратегії скорочення, а отже продаж непрофільних активів, заморожування капітальних інвестицій, оптимізація штату/фонду оплати праці.

1.3. Безпека персоналу – цей напрям є елементом соціальної відповідальності та критичним чинником для збереження кадрів. Пріоритет фізичної та психологічної безпеки персоналу є частиною соціальної відповідальності та ключовим елементом управління персоналом у воєнних умовах. Забезпечення бронювання ключового персоналу (хоча цей вид підтримки поки що має низьке використання — 3.9%).

Основними інструментами та механізмами реалізації зазначеного напрямку мають стати:

Плани бронювання ключового персоналу - систематична подача запитів на бронювання критично важливих співробітників через визначені державні механізми (важливий інструмент, частка використання якого поки низька, що потребує посилення).

Програми психологічної підтримки - запровадження корпоративних або аутсорсингових програм психологічної допомоги та консультування для працівників і їхніх сімей.

Децентралізація робочих місць - перехід на гібридний або повністю віддалений формат роботи для мінімізації скупчення людей у виробничих приміщеннях, а також забезпечення релокації персоналу до безпечних регіонів.

Крім того, доцільно розглянути можливість запровадження:

гібридного/віддаленого формату роботи. Переведення всього, що не вимагає фізичної присутності, на постійну віддалену роботу. Це забезпечує безперервність процесів, навіть якщо фізичний офіс зруйновано;

програми перекваліфікації та утримання персоналу. Цільове фінансування на навчання персоналу новим навичкам (наприклад, робота з хмарними інструментами, кібербезпека) та механізми психологічної підтримки.

1.4. Комунікаційна стійкість та довіра - забезпечення прозорості та оперативної комунікації із зовнішніми стейкхолдерами (споживачі, постачальники, банки) з метою збереження довіри та мінімізації репутаційних криз. Цей напрям є ключовим для управління репутаційними ризиками.

Основними інструментами та механізмами реалізації зазначеного напрямку мають стати:

План кризових комунікацій, що передбачає розробку заздалегідь розробленого алгоритму дій та сценаріїв повідомлень для швидкої реакції на надзвичайні ситуації (руйнування, кібератаки, втрата ринку) для всіх груп стейкхолдерів.

Постійний моніторинг репутації - регулярний аналіз згадок у ЗМІ та соціальних мережах для раннього виявлення негативних тенденцій та оперативного спростування дезінформації, мінімізуючи репутаційні кризи.

Взаємодія з місцевою владою та ЗМІ - активна та прозора комунікація з місцевими органами влади та регіональними ЗМІ в хабах релокації для формування позитивного іміджу та інтеграції в нове середовище.

2. Для підвищення стійкості та подальшого розвитку бізнесу в умовах воєнного стану доцільно забезпечити, як вже було зазначено вище, ефектну трансформацію, що має бути сфокусована на інтернаціоналізації та експортній орієнтації; інноваційній перебудові; посилення міжнародної співпраці, розвитку публічно-приватного партнерства та кластеризації.

2.1. Публічно-приватне партнерство та кластеризація.

Основними інструментами та механізмами реалізації зазначеного напрямку мають стати:

Формування об'єднань релокованих підприємств (або тих, що працюють у безпечних регіонах) для спільного використання інфраструктури, складських приміщень, логістичних маршрутів та закупівлі сировини гуртом. Це знижує індивідуальні витрати та підвищує стійкість. Спільне використання ресурсів (шеринг) та спільні закупівлі (пулінг) є класичними перевагами кластерів, що особливо актуально для зменшення витрат і ризиків під час війни. Крім того, кластеризація має створювати умови та фокусуватися на створенні засад для забезпечення колективної безпеки через:

Спільні НДДКР та інновації. Створення спільних центрів розробки НДДКР для швидкої адаптації продуктів/послуг до воєнних потреб ринку (наприклад, розробка нових матеріалів, логістичних рішень).

Колективне забезпечення енергонезалежності. Спільне фінансування та встановлення автономних джерел енергії (генератори, сонячні панелі, міні-котельні) для забезпечення безперервності роботи кластера в умовах відключень.

Розвиток партнерства з місцевою владою та міжнародними організаціями. Роль місцевої влади (МВ) як координатора та "єдиного вікна" для бізнесу є критичною. Залучення міжнародних донорів — необхідна умова для довгострокового фінансування відновлення. Використання місцевої влади як координаційного центру для надання землі, комунікацій та безпеки, а також залучення технічної та фінансової допомоги від міжнародних донорів (USAID, ЄБПП, GIZ тощо).

Для забезпечення вирішення зазначеного завдання доцільно розширити функціонал партнерства на проактивну комунікацію та формалізацію відносин шляхом:

Створення консультативних рад. Така формалізація співпраці шляхом створення ради при органах місцевої влади, куди входять представники бізнесу, дає змогу спільно розробляти місцеві регуляторні рішення, а не лише отримувати допомогу.

Розвитку механізмів «державного замовлення». Розробка механізму, де держава (через МВ) гарантує закупівлю критично важливої продукції (будівельні матеріали, ліки, військова амуніція) у релокованих кластерів на певний період. Це забезпечує передбачуваний попит і стимулює інвестиції.

Спрощення дозвільної документації. Створення «зеленого коридору» на рівні місцевої влади для швидкого вирішення питань землевідведення, підключення до комунікацій та введення об'єктів в експлуатацію для релокованого бізнесу.

Для реалізації зазначених заходів доцільно використовувати механізми партнерства:

Механізми спеціальних економічних зон / індустріальні парки. Визначення пріоритетних територій (наприклад, на базі вже існуючих індустріальних парків) у безпечних регіонах, де держава бере на себе інвестиції в базову інфраструктуру (дороги, електрика, газ, водопостачання), а приватний сектор – у виробничі потужності.

Державно-приватні фонди інвестицій. Створення фондів, де міжнародні донори або державні фінансові установи інвестують частину капіталу в проекти, які пройшли експертизу, а решту – доінвестує приватний бізнес. Це знижує ризик для приватного інвестора і прискорює реалізацію проєктів відновлення.

2.2. Інтернаціоналізація та експортна орієнтація забезпечує диверсифікацію ризиків через вихід на зовнішні ринки, має передбачати трансформацію каналів збуту (перехід на цифрові канали та експорт). Це дозволить бізнесу мінімізувати вплив зниження внутрішнього попиту та фізичних руйнувань, перетворюючи ризикованість на можливість.

Основними інструментами та механізмами реалізації зазначеного напряму мають стати:

Експортно-кредитне агентство (ЕКА) та страхування експорту - державне страхування політичних та комерційних ризиків, пов'язаних з експортними контрактами, та надання гарантій для кредитування експорту.

Електронна комерція та міжнародні маркетплейси - використання цифрових каналів збуту (Amazon, eBay, Etsy, Alibaba) та розробка мультимовних онлайн-платформ для прямого виходу до кінцевого споживача за кордоном (B2C).

Торговельні місії та виставкова діяльність - державне та донорське фінансування участі українських підприємств у міжнародних виставках, бізнес-форумах та торговельних місіях для встановлення контактів та пошуку іноземних партнерів.

Спрощення митних процедур – використання механізму "Митний безвіз" (Конвенція про процедуру спільного транзиту) для прискорення та спрощення переміщення товарів через кордон.

2.3. Інноваційна перебудова – фокус на інноваційній функції для підвищення ефективності та заміни втрачених потужностей, активне створення та впровадження нових технологій (інноваційна функція). Перехід на мобільні та цифрові рішення, особливо для заміни втрачених фізичних активів.

Основними інструментами та механізмами реалізації зазначеного напряму мають стати:

Спеціальний правовий режим "Дія.Сіті" - юридичні та податкові стимули (пільги, зокрема податок на виведений капітал) для ІТ-компаній та технологічних стартапів, що сприяє активному створенню та впровадженню нових технологій.

Венчурне та грантове фінансування інновацій - залучення фінансування від фондів венчурного капіталу, бізнес-ангелів та грантових програм (наприклад, від ЄС або міжнародних фондів) для розробки мобільних та цифрових рішень.

НДДКР аутсорсинг та співпраця з наукою - створення партнерств між бізнесом та науковими установами/університетами для спільної розробки та тестування нових продуктів та технологій (інноваційна функція).

Програми фінансування модернізації обладнання - спеціалізовані пільгові кредитні програми або лізинг для придбання сучасного, енергоефективного та компактного обладнання для заміни зруйнованих фізичних активів.

2.4. Посилення міжнародної співпраці - активне залучення грантів від міжнародних партнерів та співпраця з Міжнародними організаціями та Міжнародним приватним сектором, максимізація використання зовнішніх ресурсів та експертизи для відновлення.

Основними інструментами та механізмами реалізації зазначеного напряму мають стати:

Механізми координації донорської допомоги - створення єдиних платформ та "єдиного вікна" для українських підприємств для доступу до грантів від міжнародних партнерів (наприклад, USAID, GIZ, EBRD, Світовий банк).

Технічна допомога - залучення експертної підтримки від Міжнародних організацій для перегляду бізнес-моделей, розробки експортних стратегій та впровадження європейських стандартів.

Двосторонні угоди про інвестиції та гарантії - укладення угод з урядами країн-партнерів для надання гарантій іноземним інвесторам (зокрема політичних ризиків), що стимулює Міжнародний приватний сектор до прямих інвестицій в Україну

Програми бізнес-наставництва - запуск програм, де фахівці з Міжнародного приватного сектору надають консультаційну та менторську підтримку українським МСБ для їх інтеграції у світові ланцюги створення вартості.

2.5. Вертикальна інтеграція та локалізація постачання - зменшення залежності від довгих та вразливих ланцюгів постачання шляхом локалізації

(виробництво комплектуючих в Україні) або вертикальної інтеграції. Це знижує ризик операційних криз (розриви ланцюгів), знижує залежність від зовнішніх шоків та підвищує стійкість ланцюгів.

Основними інструментами та механізмами реалізації зазначеного напряму мають стати:

Розвиток індустріальних парків зі стимулами для локалізації - надання податкових пільг (наприклад, звільнення від ПДВ на імпорт обладнання) та пільгових умов оренди/придбання землі для підприємств, які розміщують виробництво комплектуючих в Україні.

Система кваліфікації національних постачальників - створення державного реєстру надійних вітчизняних постачальників для спрощення пошуку та укладання довгострокових контрактів на вітчизняну сировину та компоненти.

Механізми "Зроблено в Україні" – надання переваг національним виробникам при здійсненні публічних закупівель (якщо це не суперечить міжнародним зобов'язанням) для стимулювання локального виробництва.

Фінансування оборотних коштів для субпідрядників – цільові кредитні програми для малих та середніх підприємств, які є субпідрядниками великих компаній, що дозволяє посилити вертикальну інтеграцію та фінансову стійкість всього ланцюга.

3. Створення умов для розвитку бізнесу – цей напрям має фокусуватися на відновленні та використанні нових можливостей, що відповідає посткризовій фазі, зокрема на регіональному відновленні та деокупації, Інституційному вдосконаленні, формування культури стійкості.

3.1. Регіональне відновлення та деокупація мають передбачати розробку цільових програм розвитку для периферійних регіонів та регіонів з найбільшим падінням (Донецька, Херсонська, Луганська області). Стимулювання локального підприємництва та інфраструктури для подолання регіональної диспропорції після завершення воєнних дій. Таким чином, цей напрям спрямований на подолання регіональної диспропорції та відновлення економічної активності у найбільш постраждалих регіонах.

Основними інструментами та механізмами реалізації зазначеного напряму мають стати:

Спеціальні економічні режими (СЕР) для деокупованих територій – запровадження фіскальних та регуляторних пільг (нульова ставка податку на прибуток, звільнення від сплати земельного податку) для бізнесу, який відновлює діяльність або створює нові робочі місця на територіях, що були в окупації або у зоні бойових дій (Донецька, Херсонська, Луганська області).

Програми "Малі гранти" для локального підприємництва - надання цільових грантів місцевому МСБ (особливо мікро- та малому) на відновлення пошкодженого обладнання, закупівлю сировини та поповнення обігових коштів. Це є механізмом стимулювання локального підприємництва.

Регіональні інфраструктурні фонди відновлення - створення спільних фондів (держава + міжнародні донори + приватний капітал) для відновлення

критичної інфраструктури (логістика, енергопостачання) та будівництва промислових парків у постраждалих регіонах.

Програми фінансової репарації - механізми часткової компенсації збитків бізнесу, понесених внаслідок бойових дій та руйнувань, з використанням коштів міжнародної допомоги або майбутніх репарацій.

3.2. Інституційне вдосконалення передбачає перегляд законодавства та політики, що дозволить бізнесу використовувати високі оцінки корисності допомоги від міжнародних структур, інтегруючи їх із програмами національного уряду та місцевої влади для підвищення їхньої загальної ефективності (оскільки допомога Уряду оцінена найнижче), а також розвиток структур підтримки підприємництва. Фактично цей напрям покликаний забезпечити фокус на підвищенні ефективності державного управління та інтеграції зовнішньої допомоги.

Основними інструментами та механізмами реалізації зазначеного напрямку мають стати:

Єдиний механізм координації міжнародної допомоги - створення централізованої платформи або агентства, яке забезпечує синхронізацію грантових та інвестиційних програм від міжнародних структур з пріоритетами Національного Уряду та Місцевої влади. Це дозволить інтегрувати їхні програми та підвищити загальну ефективність.

Механізм публічно-приватного діалогу на рівні регіонів – створення функціональних робочих груп (бізнес-асоціації + місцева влада + центральні органи) у регіонах для перегляду регуляторних актів, що перешкоджають відновленню та розвитку, з метою перегляду законодавства та політики.

Оцінка ефективності державної підтримки – запровадження КРІ (ключових показників ефективності) та регулярного моніторингу використання державних програм (5-7-9%, гранти) для забезпечення їхньої прозорості та цільового використання, що відповідає меті підвищення ефективності програм Уряду.

Електронні реєстри для інвесторів – створення відкритих цифрових реєстрів інвестиційних проєктів та зруйнованих об'єктів для залучення іноземних інвестицій.

Антикорупційні стандарти та моніторинг – впровадження обов'язкових процедур комплаєнсу для всіх отримувачів державної та міжнародної допомоги, а також для учасників процесів публічно-приватного партнерства. При цьому важливо забезпечити перехід на публічні (за винятком конфіденційної інформації) електронні системи звітності про використання грантів та пільгових кредитів; залучення незалежних антикорупційних та громадських організацій до моніторингу тендерних процедур та реалізації великих інфраструктурних проєктів відновлення.

Щодо розвитку структур підтримки підприємництва, то на основі результатів дослідження [4] можна стурдувати, що хоча на сьогодні в Україні створена розгалужена мережа організацій підтримки бізнесу, не всі її елементи активно та розвиваються. Так, структура підтримки переважно базується на об'єднанні підприємців (41,1%). Це свідчить про високий запит

на горизонтальну співпрацю (захист інтересів, лобіювання, мережування), але ці організації часто мають обмежені можливості для надання глибокої інноваційної, технологічної чи експортної підтримки [4]. Частка кластерів у 10,5% є недостатньою, враховуючи їхню критичну роль у сучасній конкурентоспроможній економіці. Розвиток кластерних структур є стратегічно важливим і має бути пріоритетом з наступних причин:

1. Створення конкурентних переваг. Кластери підвищують продуктивність компаній-учасників, стимулюють інновації та сприяють формуванню нових бізнесів, оскільки спільна інфраструктура, доступ до кваліфікованої робочої сили та постійний обмін знаннями створюють синергетичний ефект (рис. 5).



Рисунок 5 – Організації підтримки бізнесу за категоріями, 2024, од.(%) [4]

2. Інтеграція інновацій та науки. Кластери є найкращим механізмом для трансферу технологій та комерціалізації наукових розробок. Вони перетворюють фундаментальні дослідження на прикладні продукти та послуги, що життєво необхідно для переходу до економіки з високою доданою вартістю.

3. Доступ до міжнародних ринків. Кластерна структура дозволяє МСП спільно виходити на експортні ринки, спільно сертифікувати продукцію, брати участь у великих міжнародних проєктах та спільно залучати іноземні інвестиції.

4. Ефективність державної підтримки. Державні програми, спрямовані на розвиток інфраструктури, навчання чи досліджень у кластері, автоматично приносять користь десяткам або сотням підприємств одночасно, роблячи використання бюджетних коштів більш цільовим та ефективним.

Таким чином, для подолання критичного відставання інноваційних структур (1,8% та 0,3%) та переходу від простого захисту інтересів (Об'єднання підприємців, 41,1%) до активного технологічного розвитку та

підвищення конкурентоспроможності, необхідно цілеспрямовано стимулювати створення та розвиток кластерних структур як мосту між наукою, інноваціями та бізнесом.

3.3. Формування культури стійкості – впровадження в корпоративне управління принципів резилієнтності як динамічної характеристики (редукція, готовність, реагування, відновлення), що дозволить проактивно запобігати кризам (стратегія запобігання), а не лише реагувати на них.

Основними інструментами та механізмами реалізації зазначеного напряму мають стати:

Впровадження системи BCM (Business Continuity Management) – інтеграція принципів резилієнтності у щоденну діяльність. Це передбачає розробку та регулярне тестування планів безперервності бізнесу (BCP) та планів відновлення після катастроф (DRP), що охоплюють чотири елементи: редукцію, готовність, реагування, відновлення.

Система раннього попередження (СКП) – впровадження інструментів стратегічного моніторингу ключових внутрішніх (ліквідність, дебіторська заборгованість) та зовнішніх (політичні, безпекові) показників. Це дозволяє проактивно застосовувати стратегію запобігання кризам.

Корпоративні програми управління ризиками (ERM) – інтеграція ERM-систем у корпоративне управління для постійної ідентифікації, оцінки та мінімізації ризикованості (основна риса бізнесу).

Навчальні програми для управлінського персоналу – проведення спеціалізованих тренінгів для топменеджменту та власників бізнесу з антикризового управління та стратегічного планування в умовах невизначеності.

Для успішної реалізації трьох стратегічних напрямів підвищення стійкості та розвитку українського бізнесу в умовах воєнного стану (адаптація та резилієнтність, трансформація, створення умов для розвитку) необхідно керуватися комплексом фундаментальних принципів. Ці принципи забезпечують послідовність, ефективність та синергію між усіма інструментами та механізмами.

Принцип економічної ефективності (принцип окупності) – витрати на заходи з адаптації, трансформації та розвитку бізнесу повинні бути меншими, ніж очікуваний корисний економічний ефект (збережені активи, мінімізовані збитки, отриманий прибуток) у середньо- та довгостроковій перспективі.

Принцип системності та комплексності – усі три напрями (адаптація, трансформація, розвиток) мають розглядатися не ізольовано, а як єдина, взаємопов'язана система антикризового управління та розвитку. Жоден з елементів не може бути ефективним без інших.

Принцип проактивності та безперервності - бізнес повинен переходити від реактивного (відповідь на шок) до проактивного управління ризиками, закладаючи резилієнтність у свою організаційну культуру.

Принцип легітимності та фінансової відповідальності - реалізація всіх заходів, особливо пов'язаних з міжнародною допомогою, державною

підтримкою та податками, повинна відбуватися прозоро, у межах правового поля та з дотриманням економічної відповідальності.

Принцип людиноцентризму – ефективність будь-яких трансформацій залежить від безпеки, мотивації та кваліфікації персоналу.

Принцип технологічної нейтральності. Рішення про впровадження конкретних технологій (ERP, CRM, хмара) повинні ухвалюватися на основі функціональності та вартості, а не лише на основі переваг донорів чи вендорів. Це дозволяє використовувати високі оцінки корисності допомоги від різних міжнародних структур, уникаючи залежності від єдиної технологічної платформи.

Принцип проєктноорієнтованості. Запровадження Проєктного Підходу критично важливе для ефективної реалізації всіх перелічених вище трансформаційних та відновлювальних ініціатив. При цьому під проєктом доцільно розуміти тимчасове підприємство, створене для створення унікального продукту, послуги або результату. Проєкт завжди відрізняється від операційної діяльності (рутинної роботи, яка виконується постійно для підтримки існування бізнесу, наприклад, щомісячне нарахування зарплати або щоденне обслуговування клієнтів). Його мета - створення нової цінності (зміна, інновація).

Впровадження проєктного підходу до управління бізнесом дозволить забезпечити бізнесу проактивність, спроможність вирішувати атипові проблеми та завдання. Запровадження проєктного підходу має супроводжуватися інтеграцією у практику діяльності підприємства для підтримки ефективного розвитку, трансформацій таких рішень:

Впровадження гнучких методологій (Agile/Scrum). Застосування ітеративного підходу (короткі "спринти") до проєктів, що мають високу невизначеність, як-от: релокація ІТ-інфраструктури, розробка MVP, швидка зміна продуктової лінійки дозволить забезпечити операційна гнучкість та швидкість реагування (навіть 2-3 тижні) на постійну зміну безпекової ситуації, економічних умов та потреб ринку.

Створення віртуального офісу управління проєктами (vPMO). Централізація управління портфелем проєктів за допомогою хмарних рішень (Jira, Trello, MS Project Online), що забезпечує координацію роботи віддалених, релокованих та гібридних команд дозволить забезпечити прозорість та контрольованість виконання проєктів, які часто виконуються децентралізовано, забезпечити єдину методологію та стандарт звітності.

Управління портфелем проєктів відновлення. Пріоритизація проєктів на основі стратегічного узгодження, критичності (безпека персоналу, відновлення виробництва) та наявності фінансування (гранти, пільгові кредити), що дозволить забезпечити Максимізацію використання дефіцитних ресурсів (фінанси, персонал, час) шляхом фокусування лише на тих проєктах, які мають найбільшу економічну ефективність.

Проєктне планування. Інтеграція ризиків військового часу (руйнування, кібератаки, мобілізація) у проєктні плани. Планування подвійних ланцюгів постачання та резервування критичних ресурсів, що

дозволить забезпечити резилієнтність проєктів, зменшити ймовірність зриву термінів та бюджетів через зовнішні шоки.

ВИСНОВКИ

Сьогодні слово «бізнес» міститься в ряді назв нормативно-правових актів України (179 нормативно-правових актів), хоча й чітко не визначено, розуміється як синонім поняття «підприємництво».

Еволюція бізнесу – це шлях від примітивного натурального обміну (бартеру) в первісному суспільстві, де люди просто задовольняли базові потреби, до товарно-грошових відносин, у центрі яких став прибуток як головний економічний стимул. Цей процес був потужно прискорений індустріальною революцією, що сформувала сучасну модель господарювання з масштабним виробництвом, великими корпораціями та розвинутою фінансовою інфраструктурою.

Бізнесу притаманні такі характерні риси:

Орієнтація на прибуток та економічна ефективність.

Ризикованість та здатність до адаптації.

Мобільність та гнучкість.

Динамічність та цілеспрямованість.

Ініціативність та інноваційність..

Економічна та соціальна відповідальність.

Орієнтація на потреби споживачів.

Установлено, що бізнес сьогодні виконує такі функції:

Ресурсна - забезпечення економіки необхідними матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

Алокаційна - розподіл обмежених ресурсів між різними сферами та галузями економіки відповідно до ринкового попиту та ефективності.

Інноваційна - створення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг та організаційних форм.

Стимулююча - створення мотивації для працівників (через зарплату, премії) та для конкурентів (через конкурентну боротьбу).

Організаційна - організація виробничих, управлінських та збутових процесів.

Соціальна - створення робочих місць, сплата податків, участь у соціальних програмах, підвищення якості життя.

Визначено, що бізнес не є однорідним за своєю структурою. Бізнес може бути диференційований за рядом критеріїв. Найчастіше для диференціації та класифікації бізнесу використовують класифікаційні ознаки, за якими можна поділити суб'єктів бізнес-діяльності – підприємства. Основною ознакою за якою класифікують бізнес є розмір.

Установлено, що Розвиток бізнесу є багатоваріантним та може бути простежений за рядом напрямів та сфер функціонування підприємств і це не лише показники фінансово-економічного стану. Так, розвиток бізнесу може бути: ринковим, продуктовим, організаційним, фінансовим.

Визначено, що на розвиток бізнесу впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні фактори формуються середовищем, в межах

якого бізнес – підприємства веде свою діяльність, внутрішні фактори – визначені ресурсами підприємства та особливостями управління ними.

Обґрунтовано, що бізнес в умовах кризи потребує специфічного управління – антикризового, що представляє систему стратегічних, тактичних та оперативних рішень і заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам, мінімізацію їхніх негативних наслідків, відновлення життєздатності бізнесу та забезпечення його подальшого розвитку в умовах нестабільності.

Установлено, що система стратегій антикризового управління бізнесом включає: стратегія запобігання, стратегія сповільнення, стратегія захисту, стратегія скорочення та консервації, стратегія прийняття кризи, стратегія реструктуризації.

Установлено, що у 2014-2023 рр.:

1. Загальний показник кількості діючих суб'єктів господарювання (суб'єктів бізнесу) по Україні продемонстрував негативну динаміку, знизившись на 18 968 одиниць (з 1 932 161 до 1 913 193), що свідчить про стагнацію або незначну деградацію.

2. Спостерігався:

відтік активності з прифронтових/східних регіонів та концентрація в столичному регіоні, а також у відносно безпечних західних та деяких центральних регіонах;

компенсаційний ефект – зростання у Києві, Київській та Львівській областях частково компенсувало втрати у Східних та Південних регіонах, дозволивши загальнодержавному показнику не впасти критично;

виражена регіональна диспропорція у розподілі суб'єктів господарювання в Україні. існує трирівнева структура економічного простору:

1. Центри концентрації (ядро): Київ, Харків, Дніпропетровськ, Одеса.
2. Проміжні хаби: Львів, Київська область.
3. Периферія/кризові зони - області з часткою менше ніж 3% та регіони, що постраждали від війни.

Установлено, що близько 40% усієї кількості суб'єктів господарювання було зосереджено лише в чотирьох регіонах: м. Київ (14,27%), Харківська область (8,26%), Дніпропетровська область (8,07%), Одеська область (6,76%).

За рівнем розвитку бізнесу регіони України поділялися на:

Регіони з найбільш значним падінням показника (кризові зони): Донецька область, Херсонська область, Запорізька область, Луганська область.\ Регіони-лідери зростання (центри економічної стійкості та релокації): м. Київ, Львівська область, Київська область, Дніпропетровська область.

Регіони з помірною або незначною негативною динамікою (стабілізація) - більшість областей Центральної, Західної та Північної України (Вінницька, Житомирська, Одеська, Харківська, Чернігівська, Сумська, Тернопільська та ін.).

інтенсивний розвиток мікробізнесу (зростання частки на 3,12 п.п. та на 76,655 одиниць), що виступає як ключовий механізм адаптації, створення робочих місць та забезпечення економічної стійкості населення в умовах турбулентності;

скорочення кількості суб'єктів середнього підприємництва (-2 410 од.) є негативним сигналом. Середній бізнес є основою інновацій та податкової бази в розвинених економіках. Його падіння вказує на наявність структурних бар'єрів, які перешкоджають малому бізнесу переходити на наступний рівень (наприклад, складність залучення інвестицій, регуляторні ризики, військові ризики).

Найбільше падіння загальної чисельності суб'єктів бізнесу спостерігається в галузях, що є найбільш чутливими до безпекових та економічних ризиків: сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство (-10 465), професійна, наукова та технічна діяльність (-8 335), будівництво (-6 051).

До секторів із високою стійкістю та значним зростанням у 2014-2024 рр. відносилися сільське господарство та фінансова та страхова діяльність.

Найбільші абсолютні зміни у рентабельності (понад 15 п.п.) відбулися у секторах, які у 2014 році були глибоко збитковими

Операції з нерухомим майном - покращення на 53,9 п.п. (з -46,9% до 7,0%).

Професійна, наукова та технічна діяльність - покращення на 31,7 п.п. (з -29,1% до 2,6%).

Тимчасове розміщування й організація харчування - покращення на 31,1 п.п. (з -25,8% до 5,3%).

Інформація та телекомунікації (ІТ) - покращення на 17,4 п.п. (з -1,6% до 15,8%).

При цьому у 2014-2024 рр., незважаючи на загальні виклики, виробничий сектор утримував найвищу операційну ефективність. Так, сільське господарство - абсолютний лідер за ефективністю. Сектор був високорентабельним (20,6%) і зберіг цю позицію, що підтверджує його фундаментальну прибутковість та консолідацію навколо фінансово стійких агрохолдингів.

До топ-перешкод, що пояснюють загальну фінансову волатильність бізнесу належать:

Макроекономічна невизначеність.

Дефіцит ресурсів.

Логістичні та виробничі шоки.

Ключовими перешкодами для ведення бізнесу під час війни є:

Клієнти купують менше (64,1%).

Працівники не можуть працювати у зв'язку з призовом до ЗСУ (47,0%).

Зросли витрати на виробництво (31,2%).

Ускладнена логістика (26,9%).

Труднощі із забезпеченням поточного капіталу (25,1%).

Перебої в електропостачанні (23,7%).

Заборона на закордонні відрядження для чоловіків (29,0%)[3, 5, 6].

Пріоритети бізнесу щодо ресурсів, необхідних для післявоєнного відновлення можна представити наступним чином:

Людські ресурси (83,3%).

Капітальні ресурси (32,3%).

Технологічні ресурси (30,9%).

Природні (9,9%) [3].

Запроновано такі ключові напрями підвищення стійкості та подальшого розвитку бізнесу в умовах воєнного стану:

1. Забезпечення адаптації та резилієнтності, через підвищення операційною гнучкості та релокацію, фінансової ліквідності та захист активів; забезпечення безпеки персоналу; підвищення комунікаційної стійкості та довіри.

2. Реалізація трансформацій через розвиток державно-приватного партнерства та кластеризацію; інтернаціоналізацію та експортну орієнтацію; інноваційну перебудову; посилення міжнародної співпраці; вертикальну інтеграція та локалізацію постачання.

3. Створення умов для розвитку шляхом запровадження програм регіонального відновлення та деокупації; інституційного вдосконалення; формування культури стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове регулювання та стимулювання інноваційного розвитку національної економіки в умовах глобальних дисбалансів: монографія / За ред. В.В.Соляр [Кол.авт. Радченко Л.П., Сідельнікова І.В., Соляр В.В., Осьмірко І.В., Мельникова О.В., Сідельнікова В.К., Олійник Ю.О.]. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2022. 415 с.
2. Адаптація бізнесу в умовах війни. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4679/4621>.
3. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні (2024). <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.
4. Екосистема організацій підтримки бізнесу в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/ekosystema-orhanizatsiy-pidtrymky-biznesu-v-ukrayini>.
5. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні (2022). URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf.
6. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні (2023). URL: <https://dligach.com/blog/opublikovano-velikij-zvit-po-stanu-msb-v-ukrayini-yakij-mi-v-advanter-group-zrobili-spilno-z-undp-zvit-takozh-mistit-rekomendaciyi-shodo-rozvitku-biznes-klimatu-zaproshuyemo-do-oznajomlennya>.
7. Держстат України. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств/ Розвиток підприємництва. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В., 2023. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/menedzhment223maket-200-211.pdf>.
9. Лапшин, В. В. Бізнес: соціально-економічна сутність і проблема визначення [Текст] / В. В. Лапшин // Сучасна картина світу: інтеграція наукового та позанаукового знання : зб. наук. праць / УАБС НБУ. - Суми : Мрія-1 ЛТД ; УАБС НБУ. - 2004.- Вип. 3 - С.112-116.
10. Поняття бізнесу, його економіко-правова природа та співвідношення із суміжними категоріями. URL: <https://aplaw.net/index.php/journal/article/download/8/5/>.
11. Основи підприємництва: Підручник / [Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.] ; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. – Житомир : ЖДТУ, 2019. – 493 с.
<https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8104/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

12. Лободяк С.І. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6507/6446/>
13. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>.
14. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. URL: <https://is-journal.com/is/article/download/207/116/346>.
15. Небезпека, дефіцит кадрів та логістика. Що турбує український бізнес під час війни? URL: <https://forbes.ua/money/nebezpeka-defitsit-kadriv-ta-logistika-shcho-turbue-ukrainskiy-biznes-pid-chas-viyni-rozprovidae-analitikinyu-oksana-kuzyakiv-28022024-19566>.
16. Василюк Н. М. Наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-02-2022-01-08>.
17. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1751>.
18. Ніпаліді О.Ю., Квасовський О. Р. Дослідження стану та проблематики розвитку бізнесу в українській економіці під час війни. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/1198>.
19. Стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в системі інноваційно-інтегрованих кластерних структур. URL: <http://www.evd-journal.org/download/2025/1/10-Hutsaliuk.pdf>.
20. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с.
21. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку : монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет "Києво-Могилянська академія". - Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2025. - 660 с. - URL: <https://doi.org/10.35668/978-966-518-857-5>.
22. Оцінка бізнесу. Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. URL: https://www.researchgate.net/publication/355118850_OCINKA_BIZNESU_Navcalnij_posibnik_dla_studentiv_ekonomichnih_specialnostej.
23. «Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації» <https://confcontact.com/node/750>.
24. Карпенко О. В., Карпенко В. Д., Плікус І. Й. Цифровізація як чинник стійкого розвитку бізнесу // Перспективи розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій : монографія / Є. А. Карпенко, О. В. Карпенко, А. І. Мілька [та ін.]. Полтава : ПУЕТ, 2021, С.170-183. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/cadfbe5c-0f75-468f-ade8-1e320dd9aae2>.
25. Economic determinants and competitive strategies for the development of modern business structures: monograph. URL: https://www.researchgate.net/publication/385626894_Economic_determinants_and_co

mpetitive_strategies_for_the_development_of_modern_business_structures_monograph.

26. Trends in scientific thought in economics and management: collective monograph / Galushkina T., Butrym O., Baranovska V., Afanasieva O., Zaruba D., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. 502 p. Available at : DOI- 10.46299/ISG.2021.MONO.ECON.III.

27. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.

28. Тарасенко С. В. Міжнародний бізнес : навчальний посібник / С. В. Тарасенко, Ю. М. Петрушенко. – Суми : Сумський державний університет, 2021. – 222 с.

Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.

29. Одношевна, О., Міньковська, А., & Саванчук, Т. (2023). Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. Економіка та суспільство, (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.

30. Шуміло О. С., Савченко Н. О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 11–16. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-11-16>.

31. Мошківська Д. В. Криза на підприємстві: типи та причини. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279792>.

32. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0>

33. Баєва О. І., Васильченко О. О., Ісакова О. І. Світові економічні кризи: причини та наслідки. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/468/450>.

34. Особливості ведення бізнесу в умовах економічної кризи та їхній вплив на підприємницьку діяльність. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/323124>.

Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/822/789/>