

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-3>  
УДК 338.1

**Пилипенко С.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
**Грудзевич У.Я.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
**Адамовський О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Pylypenko Solomiia, Grudzevuch Uljana**

Lviv Ivan Franko National University

**Adamovsky Alexander**

Lviv Polytechnic National University

## РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

### BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF WAR IN UKRAINE

*У статті визначено існування проблеми ведення бізнесу в умовах війни. Зазначено розмір шкоди, завданої економіці України. Виокремлено характерні особливості кризи підприємства під час війни, зокрема описано ті негативні наслідки, які вона спричиняє на різні аспекти розвитку бізнесу. Доведено складність економічного становища аграрних, енергетичних, металургійних та логістичних підприємств. Попри складність існуючих умов відзначено розвиток українського бізнесу, створення робочих місць, здійснення фінансової допомоги військовим. Узагальнено напрями державної підтримки бізнесу, зокрема описано діючі фінансові та податкові послаблення. Охарактеризовано урядові програми та ініціативи з підтримки бізнесу, зокрема ті, що створені за допомогою сервісу «Дія». Розроблено основні рекомендації щодо подолання кризи та управління бізнесом шляхом застосування механізму антикризового управління. Відзначено важливість подальших законодавчих змін щодо ведення бізнесу з метою стабілізації та розвитку вітчизняної економіки.*

**Ключові слова:** бізнес, управління, криза, війна, державна підтримка.

*The existence of a problem of conducting business by domestic enterprises due to Russia's military invasion of Ukraine and their reluctance to carry out effective management in the first days of the war is defined in the article. The amount of material damage caused to the national economy, consumer inflation, the level of decline of the national economy, the devaluation of the national currency, which led to the increase in the cost of goods, works and services, are indicated. Characteristic features of the crisis of the enterprise during the war are singled out. Such negative factors of influence on business development as an increase in the level of risk, the complexity of strategic planning and decision-making, the loss of labor force, a decrease in demand, restrictions on access to markets, and an increase in the cost of raw materials, energy, and labor are described. The complexity of the economic situation of agricultural, energy, metallurgical and logistics enterprises, caused by the territorial location and other features characteristic of each type of business, is proved. Despite the complexity of the existing conditions, the development of Ukrainian business, the creation of jobs, the support of the state economy, and the provision of financial assistance to the military were noted. The areas of state support for business are summarized, in particular, new legislative acts and programs for business adaptation to modern realities are indicated, changes in labor and tax legislation regarding the simplification of certain aspects of business activity are described. The government programs and business support initiatives created with the help of the Diya service are characterized, in particular those that help to find employment for a person internally displaced as a result of hostilities during the martial law in Ukraine and to receive compensation from the state for this, to submit an application for receiving free assistance in relocating one's business to safe regions of the state or participating in a grant competition "is a job" to create, develop or restore one's own business, or those that contain the necessary information for choosing a financing program, for Ukrainian exporters, and also help businesses communicate effectively with the state, to develop business development strategy and tactics. The main recommendations for overcoming the crisis and business management by applying the anti-crisis management mechanism have been developed. The importance of further legislative changes regarding conducting business with the aim of stabilizing and developing the economy of Ukraine was noted.*

**Key words:** business, management, crisis, war, state support.

**Постановка проблеми.** З 24 лютого 2022 року життя кожного українця кардинально змінилося. Без істотних змін не залишився і український бізнес. Вітчизняні підприємства, розташовані поблизу кордонів України з російською федерацією, чи які зазнали втрат і руйнувань у перші дні повномасштабного вторгнення, змушені були або закритись, або релокувати свою діяльність у безпечніші райони держави чи за кордон.

Ведення бізнесу в умовах кризи вимагає врахування ризиків, проте війна як форс-мажорна обставина засвідчила неготовність більшості українських підприємств здійснювати ефективний менеджмент.

Незважаючи на всю складність ситуації, що склалась, українська економіка продовжує розвиватись. Підприємства провадять свою діяльність, адаптуючись до реалій часу, та розробляють свій сценарій розвитку бізнесу в умовах війни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні аспекти розвитку бізнесу в економіці України розглянуті у працях провідних вітчизняних економістів: О.Є. Кузьміна, Л.Г. Мельника, Б.М. Данилишина, С.К. Реверчука, М.І. Долішнього, М.А. Козоріз, З.В. Герасимчук та інших. Проблематику розвитку бізнесу в умовах війни активно досліджують Б.С. Ватченко [1], О.В. Гук. [3], Т.О. Мурована [5] та інші. Проте, не применшуючи вклад зазначених науковців, питання розвитку бізнесу в умовах війни в Україні є досить актуальним, оскільки воєнні дії досі тривають.

**Метою статті** є дослідження проблем та перспектив розвитку бізнесу в умовах воєнного стану в Україні.

**Вклад основного матеріалу.** Понад півтора року війни втрати українського бізнесу є колосальними, оскільки воєнні дії і досі тривають. Важко виміряти і обсяг завданої шкоди. НБУ втрати вітчизняної економіки оцінює на рівні 50% «невиробленого» ВВП, МВФ – на рівні 35% ВВП [9], Міністерство економіки України – на рівні 30,4% ВВП [2].

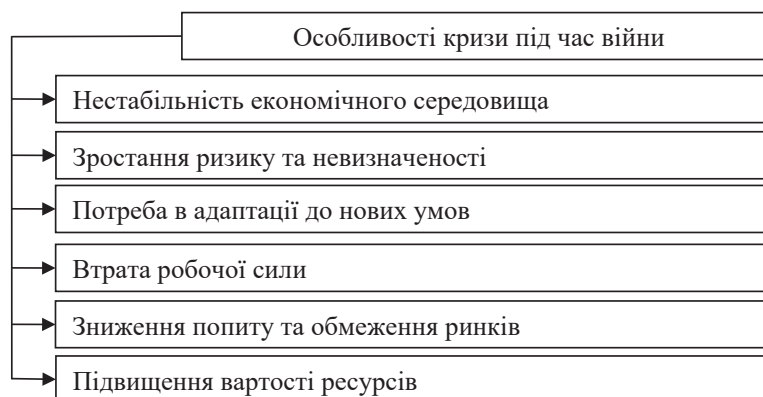
Дослідження УНІАН за 2022 рік підтвердило падіння національної економіки на рівні 30,4%, споживча інфляція склала 26,6%, девальвація національної валюти – з 29 грн./дол. до 36 грн./дол. [4]. Відповідно все спричинило зростання вартості товарів, робіт і послуг.

Криза вітчизняних підприємств під час війни є особливою, оскільки їй притаманні характерні особливості, які дещо відрізняють її від традиційної кризи (рис. 1).

В умовах війни нестабільність в економіці разом з постійними політичними змінами та ринковими труднощами можуть негативно впливати на діяльність підприємства. Зростає рівень ризику при провадженні бізнесу, що пов'язано з втратою доступу до ресурсів та змін у законодавстві. Невизначеність підприємства щодо подальшого розвитку подій може ускладнити стратегічне планування та прийняття рішень. Підприємства змушені бути гнучкими та швидко адаптуватися до нових умов, зокрема, змінювати стратегії виробництва, розширювати або звужувати асортимент продукції, товарів і послуг відповідно до зміни ринку. Масштабні втрати робочої сили, спричинені мобілізацією, евакуацією, призводять до проблем з виробництвом та управлінням. Через економічні труднощі та невизначеність спостерігається зниження загального попиту на товари і послуги, обмеження доступу до деяких ринків та збільшення вартості таких ресурсів, як енергія, сировинні ресурси, праця, через їх перерозподіл та зміни в економічних перевагах.

Криза підприємства під час війни є довгою, її наслідки усунути повністю практично неможливо. Під час такої кризи підприємство зазнає не тільки фінансових збитків, а й відчуває загрозу для життя своїх працівників та фізичних активів.

За своїми масштабами криза підприємства під час війни є системною, за швидкістю поширення являє собою глобальну ланцюгову реакцію, потребує



**Рис. 1.** Характерні особливості кризи підприємства під час війни

*Джерело: самостійна розробка авторів*

зовнішнього узгодження дій з представниками державних органів та військової адміністрації, до інфраструктури є обмежений доступ, особливо у фронтових регіонах, та наявна фізична небезпека [1].

Окрім зростання цін та падіння добробуту населення ускладнилися міжнародні зв'язки та можливість здійснення експортно-імпортних операцій, що зумовлено закриттям кордонів з росією і білоруссю та призупиненням роботи українських морських портів.

У вкрай важкій ситуації опинилися аграрні, енергетичні, металургійні та логістичні підприємства, які через територіальну прив'язку обмежені в мобільності [3; 9].

Здійснення сільськогосподарської діяльності ускладнене не лише територіальним розташуванням бізнесу в зоні активних бойових дій, а і його сезонністю – польові роботи не можливо перенести на інший термін. До того ж відчутними є нестача палива, добрив та робочої сили.

Приєднання енергетичної системи України у перші тижні війни до енергосистеми континентальної Європи ENTSO-E замість поставок з росії та білорусі допомогло лише тимчасово вирішити проблему з енергозабезпеченням. Через масовані обстріли енергетичної інфраструктури з листопада 2022 року всі атомні енергоблоки України – Хмельницька, Рівненська, Південноукраїнська АЕС (Запорізька АЕС – раніше через захоплення) були зупинені. Багато ТЕС та ГЕС були пошкоджені, внаслідок чого не подавали електроенергію. Тобто відбувся повний блекаут, для подолання якого та для уникнення енергетичної кризи запроваджені масові відключення електроенергії у всіх регіонах України.

Розвиток металургійного бізнесу пригальмований внаслідок його залежності від експорту продукції морськими шляхами. Адже, розташування багатьох профільних підприємств у південно-східній частині України, де ведуться активні бойові дії, змусило їх законсервувати свою діяльність.

Криза логістичних компаній пов'язана з відрізанням від сполучень певних територій, блокуванням портів, руйнуванням значної частини транспортних шляхів та заборона руху під час комендантської години.

Незважаючи на такі надскладні умови український бізнес розвивається, робочі місця створюються, економіка держави підтримується, допомога військовим здійснюється. Пояснюється такий розвиток відмовою від російських та білоруських товарів, які до повномасштабного вторгнення займали немалі торговельні площі, та наданням переваги українським товаровиробникам.

Розвитку бізнесу в умовах війни сприяє і державна підтримка, зокрема внесені зміни до законодавчої бази щодо спрощення окремих аспектів ведення підприємницької діяльності, розроблені та впроваджені нові законодавчі акти та програми щодо адаптації бізнесу до сучасних реалій [3].

Насамперед держава повинна підтримувати виробників продуктів харчування та ліків, аптеки, аграрний бізнес та легку промисловість, тобто ті галузі, які покликані забезпечити нормальну життєдіяльність людини.

Напрями державної підтримки бізнесу наведені на рис. 2.

Близько 550 видів діяльності звільнені на період дії воєнного стану від необхідності отримувати ліцензії та дозволи на провадження своєї діяльності, що значно спрощує процедури створення та ведення бізнесу.

Внесені зміни до закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» спрямовані на спрощення процедури звільнення працівників з роботи та можливості відтермінування виплати зарплати для підприємств, розташованих у зоні ведення бойових дій [8].

У перші тижні війни держава здійснила суттєві податкові послаблення – скасувала податок на додану вартість (ПДВ) та мито на імпорт, зменшила податок на прибуток з 18% до 2% для тих підприємств, дохід яких не перевищує 10 млрд. грн. і які стали

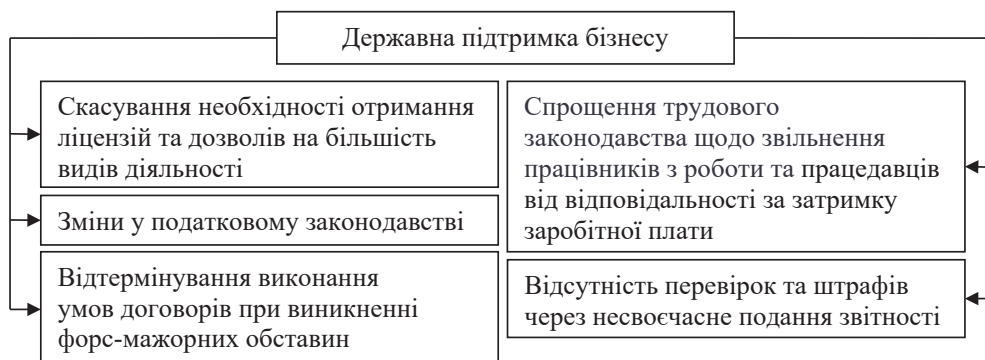


Рис. 2. Напрями державної підтримки бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі [3]

платниками єдиного податку 3 групи, відмінила необхідність проведення податкових перевірок, скасувала акцизи, знизила ПДВ для палива, дозволила фізичним особам-підприємцям (ФОП) першої та другої груп добровільно сплачувати єдиний податок та всім ФОП – не платити ЄСВ. Такі заходи досить негативно вплинули на економіку, тому деякі з них були скасовані.

Сьогодні згідно із законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» діє тимчасова відміна ПДВ з операцій на території України, що пов'язані зі здійсненням заходів щодо забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії росії та запровадженням воєнного стану [9].

Також звільнено від сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ) за мобілізованих працівників фізичних осіб-підприємців (ФОП) 2 і 3 груп та юридичних осіб, що є платниками єдиного податку 3 групи, скасовано пеню за несвоєчасну сплату ЄСВ [7].

Фактично напрями державної підтримки бізнесу передбачають фінансову та податкову підтримку, проте не менш важливою є підтримка на місцевому рівні та у розрізі галузей, інформаційна підтримка, дерегуляція [5].

Надзвичайно важливим в умовах війни є розвиток малого і середнього бізнесу. Подолати існуючі труднощі даному бізнес-сегменту вдалося за рахунок існуючих і новостворених державних програм розвитку, пов'язаних із кредитуванням бізнесу (кредитна програма «5-7-9%» для отримання кредиту розміром до 60 млн грн. під 0%), створенням нових робочих місць тощо. Так, за підтримки сервісу «Дія», з початку війни створено програми підтримки вітчизняного бізнесу (рис. 3).

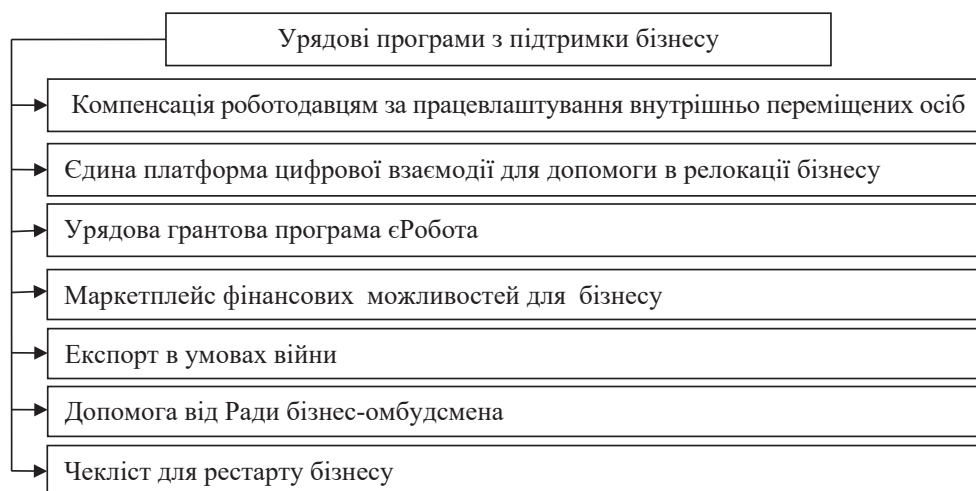
За кожную працевлаштовану особу з числа внутрішньо переміщених внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні держава виплачує роботодавцю компенсацію за рахунок коштів державного бюджету. Розмір такої виплати дорівнює розміру мінімальної заробітної плати, а тривалість її надання складає 2 місяці.

Програма з релокації українських підприємств, що розташовані на території бойових дій, ініційована Міністерством економіки України. Цифровізацію процесу релокації бізнесу проводить ДП «Прозоро.Продажі» за підтримки Міністерства цифрової трансформації України й національного проєкту Дія.Бізнес. За участі E-Tender та eDocs розроблено IT-систему для подання заявки (через майданчики SmartTender, E-Tender, НЕБ, ZakupkiProm) для отримання безкоштовної допомоги в переміщенні свого обладнання у безпечні регіони України.

Грантова програма «Робота» дозволяє безповоротно отримати до 8 млн грн. від держави для створення, розвитку чи відновлення власного бізнесу. Для цього треба подати заявку на участь у грантовому конкурсі за однією з програм: Своя справа, Новий рівень, Свій сад, Своя теплиця, IT-стартап, Старт в IT.

Маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу – це сторінка на Дія.Бізнес, на якій підприємці можуть знайти необхідну для вибору програми фінансування інформацію, що допоможе здійснити вибір та, за необхідності, звернутися до банківської чи іншої кредитної установи.

Платформа, запущена офісом з розвитку підприємництва та експорту, містить необхідну для українських експортерів інформацію для постачання товарів за кордон в умовах війни, зокрема щодо умов кредитування, статистичні дані щодо обсягу, динаміки і структури експорту українських товарів тощо.



**Рис. 3. Програми державної підтримки бізнесу**

*Джерело: розроблено авторами на основі [6]*

Рада бізнес-омбудсмена є незалежним постійно діючим органом при Кабінеті Міністрів України, яка створена для забезпечення законності ведення бізнесу, ефективної комунікації бізнесу з державою та запобігання корупції в органах влади. Досвідчені фахівці безкоштовно представляють та захищають права підприємців перед державними органами, не залучаючи до вирішення спірних питань судові органи.

Чекліст для рестарту бізнесу є інструментом від ініціативи UA Anti-crisis, яка на основі збору інформації щодо ресурсного забезпечення дозволяє розробити стратегію і тактику розвитку бізнесу задля відновлення економіки України.

Крім цього, для підтримки бізнесу створено різні ініціативи у вигляді чат-ботів, сервісів, платформ, консультацій, онлайн-курсів тощо.

Зважаючи на складність ситуації, в якій опинилися українські підприємства, досить важко виділити конкретні правила чи рекомендації щодо подолання кризи або ж методи управління бізнесом. Проте важливим, на нашу думку, є: релокація бізнесу із зон активних бойових дій у відносно безпечні регіони України; диверсифікація бізнесу; централізація системи прийняття рішень; гнучкість бізнесу й оперативність прийняття рішень; законність і прозорість ведення бізнесу. Доцільним також є застосування механізму антикризового управління: пошук шляхів вирішення проблем, пов'язаних із постачанням

електроенергії, оптимізації витрат, налагодження ефективної комунікації із працівниками та забезпечення мотивації їх праці.

**Висновки.** Повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило труднощі у веденні бізнесу вітчизняними підприємствами. Більшість з них понесли збитки, деякі згорнули свою діяльність. Криза аграрних, енергетичних, металургійних та логістичних підприємств є найбільш відчутною для економіки держави.

Розвиток українського бізнесу в умовах війни відбувається за підтримки держави, зокрема спрощення трудового, податкового законодавства тощо. Створюються програми підтримки бізнесу, направлені на виплату компенсації за працевлаштованих осіб з числа внутрішньо переміщених внаслідок проведення бойових дій, допомоги у релокації підприємств, надання грантів для бізнесу, фінансування бізнесу, реалізацію тендерних пропозицій та вирішення інших проблем розвитку бізнесу і подолання кризових явищ.

Важливо на законодавчому рівні і надалі спрощувати умови ведення бізнесу, а на перспективу повоєнного періоду – налагоджувати механізми ціноутворення, оподаткування, відновлення і розвитку найбільш соціально значущих галузей економіки. Такі заходи допоможуть підтримати і відновити економіку України у найкоротші терміни.

#### Список літератури:

1. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. № 182. 2022. С. 38–43.
2. Всупереч обставинам: як український бізнес процвітає під час війни. *Payoneer*. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/> (дата звернення: 13.12.2023).
3. Гук О.В., Сомова Є.В. Вітчизняний бізнес в умовах війни. III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 8 грудня 2022. С. 44–45. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271454> (дата звернення: 14.12.2023).
4. Жирій К. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. *УНІАН*. 2023. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/ne-chekeyuchi-peremogi-yak-biznesu-otrimati-vid-derzhavi-groshi-nasviy-rozvitok-pid-chas-viyni-12149325.html> (дата звернення: 13.12.2023).
5. Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. Вип. 47. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073> (дата звернення: 22.12.2023).
6. Підтримка бізнесу в умовах війни. *Дія.Бізнес*. URL: <https://business.diiia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 03.01.2024).
7. Про внесення змін до Податкового кодексу та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 28.12.2023).
8. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 14 берез. 2022 року № 7160. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 28.12.2023).
9. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (дата звернення: 13.12.2023).

#### References:

1. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of the enterprise in war conditions]. *Ekonomichniy prostir*, no. 182, pp. 38–43.
2. Payoneer. Vsuperech obstavynam: yak ukrayins'kyu biznes protsvitaye pid chas viyny [Against the odds: how Ukrainian business thrives during wartime]. Available at: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/> (accessed December 13, 2023).

3. Huk O. V., Somova Ye. V. (December 8, 2022) Vitchyzniani biznes v umovakh viiny [Domestic business in conditions of war]. III Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia “*Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*”, pp. 44–45. Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271454> (accessed December 14, 2023).

4. Zhyrii K. (2023) Chas dlia roboty: yak vidnovliuvavsia ta adaptuvavsia ukraïnskyi biznes za rik viiny [Time for work: how Ukrainian business recovered and adapted during the war year]. *UNIAN*. Available at: <https://www.unian.ua/economics/other/ne-chekayuchi-peremogi-yak-biznesu-otrimati-vid-derzhavi-groshi-na-sviy-rozvitok-pid-chas-viyni-12149325.html> (accessed December 13, 2023).

5. Murovana T. O. (2023) Vitchyzniane pidpriemnytstvo v umovakh voïennoho stanu: osnovni tendentsii ta metody pidtrymky [Domestic entrepreneurship under the conditions of martial state: main trends and methods of support]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 47. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073> (accessed December 22, 2023).

6. Diia.Biznes. Pidtrymka biznesu v umovakh viiny [Business support in wartime]. Available at: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (accessed January 7, 2024).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2022) The Law of Ukraine “On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine Concerning the Effect of Norms for the Period of Martial Law”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (accessed December 28, 2023).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2022) The Law of Ukraine “On the organization of labor relations in martial law”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (accessed December 28, 2023).

9. Rykhlytskyi V. (2022) Biznes v umovakh viiny: khto zaznav naibilshykh vtrat ta yak vidnovliuutsia pidpriemstva [Business in the conditions of war: who suffered the greatest losses and how businesses recover]. *Ekonomichna Pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (accessed December 13, 2023).