

УДК 331.101.3:341.31

DOI: 10.36919/2312-7872.4.2024.48

**Р. П. Саблук,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
ПВНЗ «Європейський університет»  
E-mail: rostyslav.sabluk@e-u.edu.ua  
ORCID: 0009-0002-7085-3028

**А. А. Денисенко,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
ПВНЗ «Європейський університет»  
E-mail: andriy.denysenko@e-u.edu.ua  
ORCID: 0009-0007-8057-9444

## ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

У статті розглядаються виклики та проблеми, з якими стикаються підприємці в Україні в умовах воєнного стану. Підприємництво є однією з найважливіших складових вітчизняної економіки і в мирний час і під час воєнного стану, адже створєно мільйони робочих місць і є платником податків майже половини бюджету. Автори аналізують вплив воєнних дій на економічну активність, зокрема на функціонування малого та середнього бізнесу. У статті описані фінансові проблеми, логістики, зменшення попиту на товари та послуги, соціальні, кадрові питання, приділяється увага державним заходам підтримки бізнесу та їх ефективності. Приведені статистичні дані, зроблено аналіз за географічними, соціальними показниками, використані різні наукові джерела для порівняння показників економічної та господарської діяльності підприємців. Автори пропонують рекомендації щодо подолання негативних наслідків та стабілізації підприємницької діяльності.

**Ключові слова:** підприємництво, управління розвитком бізнесу, організація виробництва, конкурентоспроможність, персонал, фінанси, логістика, товари та послуги.

**Постановка проблеми.** Підприємництво в Україні під час воєнного стану стикається з низкою серйозних викликів, основними з яких є:

– Руйнування інфраструктури: значна частина інфраструктури, включаючи виробничі потужності, транспортні шляхи та енергетичні системи, була зруйнована або пошкоджена, що ускладнює ведення бізнесу.

– Зниження попиту на товари та послуги: економічна нестабільність і зниження платоспроможності населення призводять до зниження попиту на товари та послуги.

– Відтік кадрів: багато кваліфікованих працівників були мобілізовані або вимушено переміщені, що створює дефіцит робочої сили.

– Логістичні проблеми: військові дії ускладнюють постачання сировини і товарів, а також експорт продукції.

– Фінансові труднощі: зменшення обігових коштів, доходу та прибутку через воєнний стан, відсутність доступу до фінансування та кредитування через нестабільність банківської системи і високі ризики.

– Регуляторні бар'єри: впровадження нових регуляцій та обмежень у зв'язку з воєнним станом ускладнює ведення бізнесу.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Наукові дослідження і публікації з питань підприємництва в Україні під час воєнного стану в основному фокусуються на:

– Аналізі економічного впливу військових дій на бізнес-сектор, де дослідження вивчають, як конфлікт впливає на різні галузі економіки.

– Оцінці ефективності державної підтримки підприємництва, при якій вивчаються заходи, що приймаються державними установами для підтримки бізнесу та їхня ефективність.

– Вивченні адаптаційних стратегій бізнесу, при яких дослідження аналізують, як компанії адаптуються до нових умов, зокрема, зміни в логістиці, маркетингових стратегіях та управлінні персоналом.

– Соціальних аспектах, при якому йде вивчення впливу війни на соціальне підприємництво, розвиток малого і середнього бізнесу у громадах, постраждалих від конфлікту.

Серед вчених, які займалися вивченням проблем підприємництва в Україні під час воєнного стану, слід виділити таких фахівців як Шевченко О.Л., Сидоренко І.М., Гречанюк М.С., Іваненко Т.М., їх наукові роботи надають детальний аналіз різних аспектів підприємництва в умовах воєнного стану в Україні та можуть бути корисними для подальших досліджень та практичних заходів підтримки бізнесу.

**Постановка завдання.** Мета завдання полягає в дослідженні проблем підприємництва в Україні під час воєнного стану і включає в себе такі основні аспекти:

– Оцінка економічних наслідків для визначення розмірів фінансово-економічних збитків завданих підприємництву.

– Розробка рекомендацій для бізнесу з метою мінімізації негативних наслідків.

– Інноваційні рішення для пошуку інноваційних підходів до ведення бізнесу в умовах воєнного стану.

– Аналіз державної підтримки підприємництва та ефективність допомоги з боку міжнародних організацій.

– Моніторинг змін у підприємницькому середовищі для своєчасного реагування на нові виклики.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємництво є рушійною силою в економіці будь-якого соціального середовища. Розуміння цього на мікро і макрорівнях економічної діяльності є надійною запорукою розвитку соціального добробуту та благополуччя. Виходячи з даних багатьох наукових досліджень, лише 10–20% працюючих мають інтерес і здатність щоб займатись підприємницькою діяльністю, в той же час підприємства малого та середнього бізнесу, які зазвичай економічна наука класифікує як підприємницькі форми господарювання, створюють близько 60% національного ВВП, забезпечують біля 7 млн робочих місць та близько 40% податкових надходжень до бюджетів різних рівнів, а в умовах воєнного стану підприємці є одними з основ економічної стійкості країни. Якщо досліджувати найпростішу форму підприємництва якою є фізична-особа підприємець, то не дивлячись на те, що в країні вже більше двох років запроваджено військовий стан, за даними Кабінету Міністрів на кінець 2023 року в Україні нараховується приблизно 2 млн фізичних осіб підприємців, що на декілька десятків тисяч більше, ніж було на кінець 2021 року, тобто до початку повномасштабної війни. Якщо аналізувати ці показники ще далі, то згідно з дослідженнями аналітичного веб-порталу «Слово і діло» ФОПів від 2013 до 2020 року поменшало з 2,664 млн до 1,885 млн, натомість юридичних осіб побільшало з 1,287 млн до 1,35 млн.

У 2014 році кількість ФОПів трохи зросла (на 0,2%) до 2,670 млн, тоді як кількість зареєстрованих юридичних осіб – на 2,3% до 1,317 млн.

Наступні чотири роки ФОПи закривалися. У 2015-му їхня кількість скоротилася на 15% до 2,267 млн, а у 2016-му ФОПів поменшало ще на 5,5% — до 2,143 млн. У 2017 році скорочення кількості ФОПів було не таким відчутним, їх стало менше на 3,4% та налічувалося 2,069 млн, а в 2018 повторилася ситуація 2015 року, ФОПів поменшало на 16% (1,736 млн підприємців).

Зрушення у бік пожвавлення малого бізнесу розпочалися у 2019-му, коли ФОПів зареєстрували на 7,5% більше, ніж роком раніше. Загалом їх налічувалося 1,866 млн. Скромніші темпи зростання кількості ФОПів показав 2020-й, коли було зареєстровано 1,885 млн фізичних осіб-підприємців (+1,1%).

Далі зупинимось на позитивних та негативних чинниках сучасного стану підприємництва.

З позитивного в першу чергу треба відмітити, що з поступовим, а часом навіть динамічним, розвитком ІТ бізнесу в Україні, з'являється все більше зручностей та можливостей для тих, хто реєструється чи вже веде свій бізнес, також в сфері оподаткування, а розвиток банківсько-фінансового сектору значно полегшує бухгалтерську, аудиторську, виробничу діяльність суб'єктів підприємництва. Наприклад, відкриття рахунків, звітність, фінансові операції потребують значно менше часу та документації в порівнянні з багатьма країнами ЄС.

Також треба відмітити ті можливості і переваги, що з'явилися для підприємців при появі Дії — електронних державних послугах та урядових грантових програмах Єробота. Одразу після російського вторгнення та частково навіть незадовго до нього українська влада ухвалила низку рішень, спрямованих на сприяння виживанню та відновленню українського бізнесу. Частина цих рішень були тактичними та спрямованими на підтримку МСБ в умовах найбільшої невизначеності

перших кількох місяців війни, частина — повинні були мати ефект у довшій перспективі. Так, державна програма «Доступні кредити 5–7–9%» створювалася ще у лютому 2020 року задля спрощення доступу малого бізнесу до кредитування. В умовах війни проблема залучення операційних коштів постала перед підприємцями особливо гостро, адже з огляду на інфляцію та необхідність тримати ціни на товари та послуги на доступному для споживачів рівні, підприємства мають все менше прибутків на інвестування їх у свій розвиток та відновлення. Серед підприємців, які взяли участь у дослідженні Фонду «Демократичні ініціативи», які ми візьмемо для прикладу, були різні відгуки щодо залучення додаткових коштів завдяки кредитуванню. Деякі підприємці позитивно оцінювали цю програму, хоч і відзначали деякі її обмеження, зокрема те, що кредитні кошти можна було отримати тільки на товар, але не на обладнання. Однак не всі підприємці мали успішний досвід оформлення кредитів. При цьому, часто учасники описували випадки, коли кредитні кошти не вдалося отримати навіть після успішного розгляду заявки банком. Причина цього залишилася невідомою. У деяких підприємців викликає недовіру необхідність робити завдаток при оформленні кредиту і ця необхідність завдатку, на їхню думку, обмежує коло підприємців, які можуть взяти кредит. Також підприємці, які пробували отримати кредитування за цією державною програмою відзначали, що є специфічний перелік майна, яке може слугувати завдатком при отриманні кредиту, і це також обмежує доступність цих кредитних коштів. Цих свідчень, безумовно, недостатньо, аби робити висновки про успішність програми загалом і, як справедливо зауважують респонденти, банки в нинішніх умовах повинні також вживати заходів, щоб забезпечити виплату кредитів. Попри це, як бачимо, респонденти мали й негативний досвід роботи з програмою. А отже, окремі аспекти її функціонування можуть бути вдосконалені та спрощені, аби фінансові ресурси стали ще більш доступними для потенційних споживачів. В цілому ж більшість респондентів або не хотіли «зв'язуватися з державою», або поклалися на власні сили, або не відчували потреби в такому кредитуванні.

На початку березня 2022 р. у рамках «Підтримки українці з регіонів, де точилися бойові дії, могли отримати одноразову допомогу в розмірі 6500 грн. Отримати допомогу могли наймані працівники, за яких сплачується ЄСВ, а також ФОПи усіх груп, які подали звітність за останній квартал 2021 року. Багато підприємців скористалися цією можливістю і цей крок був оцінений позитивно, оскільки у період першого шоку, коли більшість підприємств зупинили свою роботу, ці кошти допомогли підприємствам матеріально підтримати своїх співробітників. Окрім одноразової допомоги працівникам та ФОПам, підтримка в аналогічному розмірі надавалася підприємцям, які працевлаштовували внутрішньо переміщених осіб. Це рішення також було позитивним тактичним кроком, який допоміг підприємцям підтримати своїх співробітників.

Заходом державної політики, який не викликав у підприємців жодних зауважень ані на рівні задуму, ані на рівні реалізації, стало рішення уряду про зниження регуляторного навантаження — під час дії правового режиму воєнного стану було скасовано планові заходи державного нагляду (перевірки). При цьому, в окремих випадках можуть призначатися позапланові перевірки, якщо виникають загрози для прав та інтересів громадян України та держави загалом. Більше того, Державна регуляторна служба не пропонувала плану перевірок на 2023 рік. Окрім того, було скасоване обов'язкове впровадження касових апаратів для фізичних осіб — підприємців. При цьому учасники дослідження відзначали, що на рівні задуму вони підтримують фіскалізацію, однак на практиці виникали проблеми із її реалізацією та окремими аспектами запровадження касових апаратів.

Після початку повномасштабного російського вторгнення було знижено оподаткування для окремих категорій платників податків. Зокрема фізичні особи підприємці 1-ї та 2-ї груп, які є платниками єдиного податку, можуть не сплачувати єдиний податок, а також звільнюються від обов'язку сплачувати ЄСВ за себе. ФОПи 3-ї групи за бажання можуть сплачувати єдиний податок у розмірі 2%.

У вересні Міністерство юстиції опублікувало алгоритм дій для отримання у майбутньому відшкодування за майно, пошкоджене або знищене внаслідок бойових дій. Зокрема це стосується фізичних активів підприємств, які були пошкоджені або знищені. Наразі вочевидь рано говорити про практичну реалізацію цієї програми. З огляду на масштаби руйнувань, спричинених російською агресією, необхідні колосальні ресурси на компенсацію втрат усім громадянам України та підприємцям зокрема. У нинішніх умовах очевидно, що українська держава не має таких ресурсів, і яким буде джерело цих ресурсів наразі також невідомо. Значною мірою це питання

залежить від рішень країн-партнерів України: які ресурси вони будуть готові надати Україні на відбудову; чи будуть вони готові спрямувати заарештовані активи росії в цих країнах на відшкодування збитків, завданих Україні під час російської агресії. Також підприємці мають сумніви в ефективній реалізації програми відшкодування майна у майбутньому, навіть коли для цього з'явиться ресурс. Сумніви стосуються, по-перше, здатності представників держави об'єктивно оцінити вартість втраченого майна. По-друге, бюрократичних аспектів процесу. Підприємці припускають значну кількість відмов у компенсації через потребу надати усі документальні свідчення щодо права власності на майно, потребу з доведенням факту знищення майна саме через бойові дії тощо. Щодо джерела ресурсів для компенсації цих втрат, підприємці очікують, що значну частку цих ресурсів становитимуть конфісковані російські активи, і сподіваються на зусилля держави у відносинах з країнами-партнерами аби досягнути конфіскації цих активів на користь України.

Щоб сприяти стійкості бізнесу, органи центральної та місцевої влади ухвалювали також заходи щодо скасування орендної плати чи створення пільгових умов для оренди підприємцями майна. Цей процес вимагає рішень органів влади різних рівнів залежно від власності на те чи інше майно. Наприклад, Фонд державного майна у травні запровадив знижки на оренду державного майна у регіонах, які постраждали від війни. У квітні Київська міська рада звільнила від оренди орендарів комунального майна у Києві. Однак не в усіх регіонах влада пішла на такі поступки підприємцям. Про це говорили підприємці з Чернігівської області, а також Дніпра, де, окрім відсутності поступок щодо вартості оренди комунального майна, респонденти відзначили також і високу ставку оренди землі.

Безумовно, перелік змін у податковому законодавстві значно більш широкий, однак саме ці зміни були позитивно оцінені, адже вони допомогли підприємцям зберегти обігові кошти на початку вторгнення, коли попит на їхню продукцію та послуги впав найбільше і невизначеність була найбільшою.

На жаль, і негативних чинників є багато, а це такі як зниження попиту на товари і послуги, порушення логістичних ланцюгів між підприємствами, втрата персоналу через військовий стан, інфляція та дорожчання комунальних послуг, регуляторне навантаження, оподаткування та інше. (див. табл. 1)

Таблиця 1

#### Проблеми, із якими зіштовхується бізнес під час війни

	Усі	Мікро-	Малі	Середні	Великі
Зростання цін на сировину/матеріали/товари	70%	73%	70%	72%	67%
Перебої з електро-, водо- або теплопостачанням	51%	41%	41%	53%	65%
Складнощі з перевезенням сировини/товарів територією України	41%	29%	43%	42%	43%
Небезпечно працювати	33%	16%	32%	35%	37%
Зменшення попиту на продукцію/послуги	29%	43%	33%	23%	27%
Розрив ланцюжків постачання	28%	20%	22%	30%	35%
Державне регулювання курсу валют,	25%	16%	28%	24%	25%
Брак обігових коштів	23%	31%	26%	20%	19%
Брак робочої сили внаслідок призову та/або виїзду співробітників	16%	2%	14%	23%	15%
Брак палива	13%	27%	12%	9%	13%
Пошкодження майна або товару внаслідок бойових дій	6%	10%	5%	4%	7%
Корупція	1%	0%	0%	1%	2%
Не було проблем	1%	0%	1%	2%	3%

За даними фонду Демократичних ініціатив імені Ілька Кучеріва протягом перших тижнів після початку повномасштабної війни з російськими окупантами суб'єкти підприємницької діяльності малого та середнього бізнесу в більшості галузях економіки зупинили свою роботу повністю або частково, за винятком компаній в тих галузях, що забезпечують основні потреби людей — це аптеки, громадське харчування, транспорт, тощо, але це приблизне узагальнення, адже на діяльність підприємств навіть в цих галузях впливали фактори безпеки щодо їх роботи чи переїзду в іншу місцевість. Одразу після російського вторгнення найбільших втрат зазнали ті галузі, які не забезпечують базових потреб людей або потребують довгострокового планування.

Індустрії розваг, туризм, виробництво медіа-продуктів, товари ручної роботи, реклама та багато інших галузей опинилися не в пріоритеті у споживачів в шокових умовах перших місяців повномасштабної війни. Будівництво потребує великих вкладень і довгострокового планування та передбачає значну кількість ризиків, що найімовірніше і стало причиною, через яку ця галузь почала відновлюватися пізно й досі перебуває чи у не найгіршому стані серед інших. Деякі бізнеси розширювали перелік послуг, які вони надають, щоб компенсувати втрату попиту та отримувати прибутки. Можна сказати, що перекіс попиту на ринку в бік товарів та послуг першої необхідності поступово минає, втім не минув остаточно, оскільки в силу падіння купівельної спроможності українці вимушені обмежити споживання товарів та послуг, які для них неперіоритетні.

Утруднена логістика стала чи не найпоширенішою проблемою українських підприємців після початку бойових дій. Усталені партнерства між українськими підприємствами порушилися. Істотно утрудненим стало і ввезення іноземних товарів та комплектуючих в Україну. Відзначалися випадки неналежного функціонування митниці.

А найпоширенішою проблемою, з якою підприємці стикалися як у перші місяці після вторгнення, так і нині, є інфляція та ефекти, спричинені нею: дорожчання сировини/комплектуючих/витратних матеріалів та зниження купівельної спроможності населення. Через знецінення національної валюти закупівля сировини, комплектуючих та витратних матеріалів для підприємців стає дорожчою. Це змушує підприємців підвищувати ціни на свою продукцію та послуги для споживачів. Однак при цьому підприємці повинні зважати на зниження купівельної спроможності населення та зберігати ціни на доступному для споживачів рівні, аби не позбутися залишків попиту. Зниження прибутків через інфляцію та намагання підтримувати заробітні плати працівників призводять до того, що підприємства мають менше грошей на свій розвиток, інвестиції в обладнання, збереження коштів для непередбачуваних витрат тощо. Це загострює проблему пошуку операційних коштів для потреб підтримки та розвитку підприємств у нинішніх умовах. З інфляцією пов'язана й проблема дорожчання комунальних послуг, що також призводить до додаткових витрат для підприємств та зменшення об'ємів операційних коштів. Особливо ця проблема актуальна для галузей, що працюють з нагрівальним обладнанням, яке споживає великі обсяги електроенергії.

Щодо міжнародних джерел допомоги серед українських підприємців спостерігається низький рівень обізнаності про такі можливості. У цьому напрямі є потенціал для просвітницької роботи бізнес-асоціацій та організацій громадянського суспільства, адже необхідно не лише поширювати інформацію про можливості міжнародної допомоги між українських підприємців, але і навчати їх працювати із цими програмами, писати та адмініструвати грантові заявки тощо.

Також не вирішеними лишаються деякі недоліки податкової системи в Україні. По-перше, доречним може бути перегляд верхнього порогу доходу для суб'єктів господарювання, які можуть бути платниками єдиного податку третьої групи, адже курс гривні постійно змінюється. По-друге, великий розрив існує також у розмірах оподаткування між платниками єдиного податку та платниками ПДВ. Цей розрив стримує розвиток та масштабування підприємств, оскільки підприємства у процесі росту, аби не ставати платниками ПДВ, також вдаються до різних способів «оптимізації податків». Зокрема, шляхом реєстрації багатьох ФОПів, що нібито володіють частинами компанії. Ці та інші питання щодо дизайну податкової системи України лишаються актуальними, і завданням українських законодавців є знаходження бажання, часу та способу для системних реформ у податковому законодавстві України

### **Висновки дослідження.**

На основі досліджень можна зробити кілька основних висновків:

#### *1. Важливість державної підтримки підприємництва*

Ефективні програми підтримки від уряду та міжнародних організацій можуть значно полегшити стан підприємництва в умовах війни.

#### *2. Необхідність адаптації суб'єктів підприємницької діяльності*

Підприємства, що змогли швидко адаптуватися до нових умов, виявляються більш стійкими до будь-яких викликів.

#### *3. Інноваційні підходи в роботі підприємницьких компаній*

Інновації у виробництві, логістиці та маркетингу стають ключовими для стабільної роботи бізнесу.

#### 4. Соціальна відповідальність бізнесу

Соціальні проекти та ініціативи можуть допомогти підтримати персонал та сприяти відновленню діяльності.

#### 5. Наявність довгострокового бізнес планування в підприємницьких організаціях незалежно від розміру чи форм власності

Важливість стратегічного планування для економічної стійкості від можливих майбутніх криз.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. <https://rpr.org.ua/news/problemu-ta-potreby-ukrainskykh-pidpriemstv-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-umovakh-viyny/>
2. <https://www.slovoidilo.ua/2021/01/27/infografika/biznes/yak-zminyvalasya-kilkist-fopiv-ta-yurydychnykh-osib-ukrayini-2013-2020-rokax>
3. В.К.Збарський, А.Д.Остапчук Організація підприємницької діяльності. Київ., 2012.
4. Сидоренко І.М. Адаптаційні стратегії підприємств в умовах воєнного стану. Вісник економіки та управління., 2022.
5. Шевченко О.Л. Державна підтримка підприємництва в умовах військових дій. Економіка України., 2023.
6. Гречанюк М.С. Підприємництво в умовах кризи: виклики та можливості. Київ: Наукова думка., 2023.
7. Іваненко Т.М. Економічна безпека підприємництва в умовах військових конфліктів. Львів: Видавництво ЛНУ., 2023.

## REFERENCES

1. <https://rpr.org.ua/news/problemu-ta-potreby-ukrainskykh-pidpriemstv-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-umovakh-viyny/>
2. <https://www.slovoidilo.ua/2021/01/27/infografika/biznes/yak-zminyvalasya-kilkist-fopiv-ta-yurydychnykh-osib-ukrayini-2013-2020-rokax>
3. V.K. Zbarskyi, A.D. Ostapchuk Organization of entrepreneurial activity. Kyiv, 2012.
4. Sydorenko I.M. Adaptation strategies of enterprises in the conditions of martial law. Bulletin of Economics and Management, 2022.
5. Shevchenko O.L. State support of entrepreneurship in the conditions of military operations. Economy of Ukraine, 2023.
6. Grechaniuk M.S. Entrepreneurship in crisis conditions: challenges and opportunities. Kyiv: Naukova dumka, 2023.
7. Ivanenko T.M. Economic security of entrepreneurship in the conditions of military conflicts. Lviv: LNU Publishing House, 2023.

### **Sabluk R. P., Denysenko A. A. THE PROBLEMS OF ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE DURING MARITAL LAW**

*The article discusses the challenges and problems faced by entrepreneurs in Ukraine during martial law. Entrepreneurship is one of the most important components of the national economy both in peacetime and in wartime, as it creates millions of jobs and is the taxpayer of almost half of the budget. The authors analyze the impact of military action on economic activity, in particular on the functioning of small and medium sized businesses. The article describes financial problems, logistics, decreased demand for goods and services, social, human resources issues, pays attention to state measures to support business and their effectiveness. Statistical data are presented, analysis is made according to geographical and social indicator, various scientific sources are used to compare indicators of the economic activity of entrepreneurs. The authors offer recommendations for overcoming the negative consequences and stabilizing entrepreneurial activity.*

**Key words:** entrepreneurship, business development management, organization of production, competitiveness, personnel, finance, logistics, goods and services.