

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 2.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.23>**

**УДК 332:338**

*У. Я. Петриняк,*

*к. е. н., доцент, докторант кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет ім. О. Гончара*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3295-4792>*

*В. В. Івахів,*

*аспірант кафедри економіки, Класичний приватний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5064-4960>*

## **ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ**

*U. Petrynyak,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management,*

*Oles Honchar Dnipro National University*

*V. Ivakhiv,*

*Graduate student of the Department of Economics,*

*Classical private university, Zaporozhye, Ukraine*

**THE FUNCTIONING OF THE BUSINESS STRUCTURE IN THE  
CONDITIONS OF MARTIAL LAW AND THEIR IMPACT ON THE  
ECONOMY OF UKRAINE**

*У статті досліджено адресний підхід бізнес-структур в умовах воєнного стану, переміщення підприємств з окупованих територій, а також доступ до фінансових ресурсів. Визначено чинники, що формують допомогу держави бізнес-структурам із зон бойових дій та окупації, що сприяє відновленню роботи, створенню регіональних кластерів та відкриттю для бізнесу нових ринків. Співпраця держави та бізнес-структур, призводить до розуміння, як максимізувати фінансову інтеграцію для вразливого персоналу, отримати доступ до глобальних ланцюжків створення додаткової вартості для малого та середнього бізнесу, створити робочі місця та стажування для молодого населення, а також покращити якість надання послуг вразливим регіонам, що межують з окупованими територіями. Цифрове підключення, економіка спільного використання, легкі грошові перекази, доступ до BigData та нових соціальних мереж зменшують витрати та ризики для бізнес-структур в умовах воєнного стану. Повинна забезпечуватись гнучкість та високий рівень координації держави та бізнесу. Відповідно, зроблено висновок, що працюючий бізнес забезпечує доходи як власників, так і найманих працівників, а найголовніше – доходи державного бюджету, з врахуванням платоспроможного попиту для підтримки ЗСУ.*

*On February 24, 2022, some domestic enterprises suspended their work due to the inability to carry out their activities, significant destruction and losses. Another part of the business was engaged in the development of strategic plans for the further activities of enterprises. On the part of the state, changes have also begun to take place in the direction of the creation and implementation of new state programs, the introduction of appropriate changes in legislation to support the economic sphere,*

*The article examines the targeted approach of business structures in the conditions of martial law, the relocation of enterprises from the occupied territories, as well as access to financial resources. The factors shaping the state's assistance to business structures from war zones and occupation, which contribute to the restoration of work, the creation of regional clusters and the opening of new markets for business, have been determined. Cooperation between the state and business structures leads to*

*an understanding of how to maximize financial inclusion for vulnerable personnel, gain access to global value chains for small and medium-sized businesses, create jobs and internships for the young population, and improve the quality of services for the vulnerable in the region bordering the occupied territories. The business sector is the basis of the functioning of the national economy. He is responsible for providing the market with the necessary goods and services, fills the budgets of various levels with income in the form of tax payments, and ensures the formation of fair market relations in the state. Financial reserves cannot guarantee the preservation of business, because there are great risks of destruction or damage to economic entities.*

*Digital connectivity, the sharing economy, easy money transfers, access to BigData and new social networks reduce costs and risks for businesses in a state of martial law. Flexibility and a high level of coordination between the state and business should be ensured. It was concluded that a working business provides income for both owners and employees, and most importantly - provides income for the state budget, taking into account the solvent demand for the support of the Armed Forces.*

**Ключові слова:** міжнародний досвід, публічне управління, бізнес-структури, ЗСУ, воєнний стан, відновлення підприємств.

**Keywords:** international experience, public administration, business structures, Armed Forces, martial law, restoration of enterprises

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Бізнес - структури з початку повномасштабного вторгнення на територію України зазнали значних збитків та руйнувань. Відповідно ситуація на українському ринку бізнесу змінилася. За даними проведеного Міністерством цифрової трансформації опитування, з початку війни 47% підприємств зупинені, а загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу з 24 лютого 2022 року оцінюються в 85 млрд доларів. Відповідно, із прогнозованим падінням ВВП (валового внутрішнього продукту) України у 2023 році мінімум на 30-35% - це створює значні виклики для бізнес-активності суспільства. Але дещо краща ситуація в бюджетному секторі – персонал частково відправляли в простій з виплатою 2/3 зарплат. [9]. Як

наслідок, збільшується безробіття, у зв'язку зі зменшенням доходів найманих працівників та сплачених податків до державного та місцевого бюджетів. Тому лише не велика кількість бізнес-структур адаптувалась до нових умов та побудували бізнес-плани, продовжуючи підтримувати державу та допомагати ЗСУ. В свою чергу держбюджет лібералізував оподаткування для підприємців, щоб підтримати бізнес.

***Аналіз останніх досліджень та публікацій.*** До проблем функціонування та розвитку підприємницьких структур та релокації серед європейських та українських вчених досліджували М. Портер, І. Ансофф, Т. Гринько [3], С. Васильчак, Г. Дугінець, А. Петриняк, А. Мазаракі, В. Іванишин, В. Загорський [4], Н. Тарнавська та інші. Але питання про необхідність перспектив функціонування релокованих бізнес-структур в розрізі економіки, що є відкритою системою, і взаємопов'язані з мікро та макро середовищем у системі управління, є актуальними особливо у воєнний час.

***Формулювання цілей статті*** є відновлення українських бізнес-структур в умовах війни, а також аналіз вакансій, ризику та процес управління в кризовій ситуації.

***Виклад основного матеріалу дослідження.*** Україна у зв'язку зі складною економічною ситуацією перебуває у важкому становищі, де суттєво зростають ціни на товари та послуги, що відповідно потребує підтримки як бізнесу, так і фінансування армії та соціальні видатки. Девальвація гривні також додає проблем та підвищує ціни, що впливає на фінансовий стан суспільства, і економіку, загалом. Ключові чинники інфляції незмінні. Загалом основні проблеми бізнес - структур в нинішніх умовах – це нестача замовлень, проблеми з логістикою та брак сировини. Значне згортання активності більшості видів економічної діяльності, руйнування виробничих та інфраструктурних об'єктів, вимушене переміщення громадян України у напрямку безпечних місць перебування із одночасним зростанням рівня безробіття у країні, а також загроза продовольчої кризи у випадку зриву посівної кампанії, стали одним із найбільш

актуальних викликів, які потребують невідкладної реакції та підтримки з боку української держави [3]. Разом з тим, вакансій на ринку праці стало більше, і спостерігається дисбаланс між регіонами, що відно з таблиці 1.

**Таблиця 1. Структура вакансій за регіонами, %  
(січень –квітень 2022р)**

Регіони	Кількість вакансій, тис. вакансій (%)	Регіони	Кількість безробітних, тис. осіб (%)
Дніпропетровська	20,6	Дніпропетровська	43,3
м.Київ	15,4	м. Київ	17,2
Львівська	14,1	Львівська	23,0
Харківська	10,3	Харківська	28,7
Полтавська	9,8	Полтавська	30,4
Одеська	9,4	Одеська	21,9
Вінницька	8,1	Вінницька	29,6
Хмельницька	7,9	Хмельницька	20,6
Кіровоградська	7,6	Кіровоградська	20,8
Київська	7,4	Київська	19,1
Черкаська	7,0	Черкаська	26,0
Житомирська	6,4	Житомирська	20,3
Сумська	5,7	Сумська	20,8

Продовження таблиці 1.

Регіони	Кількість вакансій, тис. вакансій (%)	Регіони	Кількість безробітних, тис. осіб (%)
Рівненська	5,6	Рівненська	18,3
Волинська	5,5	Волинська	13,4
Івано - франківська	5,3	Івано - франківська	14,2
Миколаївська	5,1	Миколаївська	20,1
Запорізька	4,9	Запорізька	22,1
Тернопільська	4,9	Тернопільська	13,8
Донецька	4,5	Донецька	15,6
Чернівецька	3,5	Чернівецька	9,3
Чернігівська	3,4	Чернігівська	15,6
Закарпатська	2,9	Закарпатська	8,4
Херсонська	2,3	Херсонська	13,3
Луганська	1,8	Луганська	9,1

*Джерело: сформовано на основі [1].*

Як видно з таблиці 1, вакансії не є повними, оскільки в країні має місце тіньова економіка. Географія вакансій припадає на київських роботодавців, але й конкуренція на одне робоче місце в столиці залишається найвищою по Україні. На одне робоче місце в столиці претендує 10 осіб (враховуючи віддалену роботу), як торік у цей час було лише 2 особи. Водночас, вимушене внутрішнє переміщення людей призвело до демографічної концентрації трудових ресурсів на територіях західних та центральних областей України. Бізнес - структури

цілковито або частково втратили виробничі потужності, кваліфікованих працівників, зазнала змін і логістика. Унаслідок цього, станом на кінець 2022р. 31,7% підприємств не працюють або майже зупинені. За даними досліджень стану та потреб бізнесу в Україні «це найнижчий показник із початку опитувань у березні, зокрема, у квітні не працювали частково або повністю 55,9% підприємств, у червні – 46,8%, у вересні – 33,8%» [7]. Отже, умови воєнного стану зумовлюють появу нового для країни явища – територіального переміщення бізнесу з регіонів ведення бойових дій та тимчасово окупованих територій. Згідно з даними Міністерства економіки України [6] 800 підприємств було переміщено, з яких 78% вже повноцінно функціонують на нових місцях, ще 239 здійснюють пошук підходящої локації або способу транспортування [5].

Тому важливу роль у відбудові післявоєнної економіки країни відіграватиме не тільки міжнародний, а й український бізнес. Згідно з отриманими результатами можемо стверджувати, що 81% представників бізнесу хоче долучитися до обговорення, планування та вибору проєктів відбудови на місцевому, обласному й державному рівнях. Відповідно, це - фіксація збитків, контроль на етапі будівництва, під час проєктних робіт або вибору проєктувальників та громадське обговорення проєктів.

Поступова адаптація економіки України та ухвалення рішень бізнесом та населенням вимагають зміни підходів до монетарної політики. Інформаційно-аналітичне забезпечення релокації бізнесу здійснено ДП «Прозорро. Продажі» за ініціативи Мінекономіки, за підтримки Мінцифри та національного проєкту Дія. Бізнес. Платформа передбачає можливість онлайн-подачі заявки підприємствам, що потребують переміщення, та, відповідно, їх подальшого переїзду [7]. Бізнес-структури об'єднують такі характеристики, як гнучкість та швидкість у прийнятті рішень, якісний ризик-менеджмент та чітку побудову логістичних ланцюжків. Також бізнес визначає і формує важливість громадського контролю та активізації громадян через запрошення до участі у відбудові. Сьогодні однією з основних проблем недостатньої взаємодії бізнесу з представниками держави є не обізнаність про програми з підтримки підприємництва в територіальній

громаді чи регіоні, але хто мав таку взаємодію, відмічають позитивний вплив на діяльність їх бізнесу. Важливо, аби міжнародні організації також мали краще визначати та заохочувати творчі та практичні стратегії та інструменти, щоб відповідально та стійко розвивати економіку у нестабільних умовах і підвищувати їх стійкість до нестабільності та насильства [9]. Підприємства, що розвиваються та функціонують під час воєнного стану, можна поділити на декілька основних видів:

1. Бізнес-структури, що займаються оснащенням війни (ті, що працювали у військовому секторі і перепрофілювались). Деякі підприємства отримують великі замовлення від держави для забезпечення потреб ЗСУ, відповідно їх основні проблеми концентруються в швидкому масштабуванні всіх внутрішніх процесів, виробництва, залученні людських ресурсів і організації безпечної логістики. Разом з цим вони стикаються з викликами щодо конфіденційності напрямку своєї роботи, а також швидкому залученні ресурсів у необхідній кількості.

2. Підприємства, які перенесли своє виробництво, персонал, і всі процеси в інше місце, тобто зробили релокейт. Для ІТ-компаній, а також тих, хто займався наданням послуг, або малим виробництвом важливим рішенням для продовження діяльності є зміна місця перебування працівників та місця виробництва, що для багатьох бізнес-структур - це єдиний варіант виживання. Основною проблемою таких підприємств є логістика виробництва, основних засобів та майна в безпечне місце, об'єднання працівників, їх підтримка та перелаштування по-новому, пошук нових ринків збуту та зміна логістичних ланцюжків.

3. Підприємства, що залишились у вразливих регіонах та продовжують роботу в складних умовах, окупації, під загрозою обстрілу та інших небезпеках. Якщо для тих бізнес-структур, що надають послуги, або мають невелике чи гнучке виробництво, яке не залежить від місця перебування та підлягає перевезенню, є можливим перенести свої бізнес-процеси в інше місто чи країну, то для підприємств, переїзд є неможливим. До таких відносяться ферми, заводи

металургійної та машинобудівної галузі, лісообробні підприємства та інші. Власники таких підприємств змушені робити вибір між продовженням роботи у небезпечних умовах та повним закриттям і банкрутством, і відповідно неймовірними ризиками та загрозою життю, де основними проблемами є забезпечення умов для працівників є гнучкий ризик-менеджмент та розробка комунікації з загарбниками у випадку окупації.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.*** Розвиток економіки має здійснюватися з урахуванням факторів, які є невідомою частиною соціально-економічної політики держави. Нові підприємства, що створюються на відносно безпечній території для підтримки економіки, задоволення дефіциту на певні продукти, з соціальної причини для підтримки спільноти чи з метою отримання прибутку. Відповідно, будь – який конфлікт має негативний вплив на експорт і продажі, де особливе занепокоєння викликає вплив збройного конфлікту на середню продуктивність праці малого та середнього бізнесу, що може призвести до їх банкрутства. Важливою характеристикою процесу відновлення та роботи підприємств, що функціонують в умовах війни, є також соціальні настрої, як всередині бізнес-структури, так і в регіоні, де вони працюють. Найперше, що враховується при оцінці впливу воєнного стану - це безумовно людські втрати як людські так і підприємницькі. Проте потреба персоналу в засобах існування, а також підтримці економіки змушує до відновлення робочого процесу. Такі бізнес-структури стикаються не тільки з проблемою пошуку ресурсів, каналів збуту, нових працівників та фінансування, а і з військовими ризиками, майбутньою потребою переїзду та нестабільністю. Окрім цього, війна має також серйозні економічні витрати – пошкодження інфраструктури, скорочення працездатного населення, інфляція, дефіцит, невизначеність, зростання боргу та порушення нормальної економічної діяльності. Серед основних проблем, які не дозволяють відновлюватися та розвивати бізнес під час війни – це мала кількість платоспроможних клієнтів, непрогнозованість розвитку ситуації в країні та відсутність достатнього капіталу. Деретуляція бізнесу та запровадження податкових пільг — єдиний

шлях для ефективного функціонування економіки в умовах воєнного стану, прийняті зміни вже демонструють свою ефективність.

### Література

1. Аналітична та статистична інформація. Державна служба зайнятості України. <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67>.

2. Гордієнко Є. П. Державна підтримка релокейту бізнесу в Україні. Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень: матеріали III Міжнар. наук. конф. МЦНД. м. Хмельницький, 27 січ. 2023 р. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. С.95–97. URL: <http://surl.li/fpjle> (дата звернення: 04.03.2023) С. 96

3. Гринько Т.В. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр. /за заг. ред. д-ра екон. Наук, проф. Т. Гринько. – Дніпро: Видавець Біла К.О., 2023 р. – 350 с.

4. Загорський В.С. Прогнозування та управління соціально - економічними процесами в регіоні. Монографія / кол. авт.; за наук. ред. чл.-кор. НАН України, д. е. н., проф. В. С. Загорського. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2016. – С. 127-132.

5. Звернення: 04.03.2023 За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. Міністерство економіки України: вебсайт. URL: <http://surl.li/fpjo1> (дата звернення: 05.03.2023).

6. Київська школа економіки. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни з Росії з Україною: аналітичний звіт. URL: [https://gradusapp/documents/188/Business In War Gradus KSE Report 30032022 ua.pdf?fbclid=IwAR3wgZwelflJ3vRTrxgOoY2YqEgTIEHpf2LkdKigPL18ZBCROwX6sor8g](https://gradusapp/documents/188/Business%20In%20War%20Gradus%20KSE%20Report%2030032022%20ua.pdf?fbclid=IwAR3wgZwelflJ3vRTrxgOoY2YqEgTIEHpf2LkdKigPL18ZBCROwX6sor8g).

7. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в листопаді 2022 року. Дія. Бізнес: вебсайт. URL: <http://surl.li/ecefp> (дата звернення: 05.03.2023)

8. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд червень 2022 року. Національний банк України [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM\\_2022-06.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-06.pdf?v=4)

9. Responsible private sector action to address fragility, conflict and violence. Switzerland: World Economic Forum, 2016. 10 p. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Responsible\\_Private\\_Sector.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Responsible_Private_Sector.pdf)(дата звернення: 20.04.2022)

### References

1. State Employment Service (2024), “Analytical and statistical information”, available at: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/67> (Accessed 30 Jan 2024).
2. Hordiienko, Ye. P. (2023), “State support for business relocation in Ukraine”, *Mizhhaluzevi dysputy: dynamika ta rozvytok suchasnykh naukovykh doslidzhen': materialy III Mizhnar. nauk. Konf [Interdisciplinary disputes: dynamics and development of modern scientific research: materials of the III International Scientific Conference]*, Yevropejs'ka naukova platforma, Khmel'nyts'kyj, Ukraine, pp. 95-97, available at: <http://surl.li/fpjle> (Accessed 30 Jan 2024).
3. Hryn'ko, T.V. (2023), *Pidpryiemnytstvo: suchasni vyklyky, trendy ta transformatsii [Entrepreneurship: modern challenges, trends and transformations]*, Vydavets' Bila K.O., Dnipro, Ukraine.
4. Zahors'kyj, V.S. (2016), *Prohnozuvannia ta upravlinnia sotsial'no - ekonomichnymy protsesamy v rehioni [Forecasting and management of socio-economic processes in the region]*, LRIDU NADU, L'viv, Ukraine, pp. 127-132.
5. Ministry of Economy of Ukraine (2023), “During the year of the war, 800 enterprises were relocated to safer regions”, available at: <http://surl.li/fpjoj> (Accessed 30 Jan 2024).
6. KSE (2022), “Diagnosing the state of Ukrainian business during a full-scale war between Russia and Ukraine”, available at: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/Ukrainian\\_Business\\_inWar\\_2Wave\\_Report\\_Gradus\\_KSE\\_22042022.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/05/Ukrainian_Business_inWar_2Wave_Report_Gradus_KSE_22042022.pdf) (Accessed 30 Jan 2024).
7. Diia. Biznes (2022), “State and needs of business in conditions of war: survey results in November 2022”, available at: <http://surl.li/ecefp> (Accessed 30 Jan 2024).
8. National Bank of Ukraine (2022), “Monthly macroeconomic and monetary review June 2022”, available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM\\_2022-06.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-06.pdf?v=4) (Accessed 30 Jan 2024).
9. World Economic Forum (2016), “Responsible private sector action to address fragility, conflict and violence”, available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Responsible\\_Private\\_Sector.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Responsible_Private_Sector.pdf) (Accessed 30 Jan 2024).

*Стаття надійшла до редакції 07.02.2024 р.*