

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Інструменти підтримки бізнесу на регіональному рівні

в умовах воєнного стану»

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕз-1814м

Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Регіональне управління

Катютіна Л.А.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Гудзь П. В

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

☐
Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

☐
Ступінь вищої освіти магістр

☐
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Регіональне управління

☐
(назва освітньої програми
(спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА
«22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Катютіна Людмила Анатоліївна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Інструменти підтримки бізнесу на регіональному рівні в умовах воєнного стану».

керівник проєкту (роботи) Гудзь Петро Васильович, д. е. н., професор,
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №460

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) _____

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) В основу дослідження покладено статистичні матеріали щодо фінансових результатів діяльності, результати горизонтального та вертикального аналізу, дані анкетного опитування та діаграми, що відображають оцінку ефективності управлінських рішень. Додаткову базу становлять науково-періодичні джерела, методичні положення та ключові положення теорії життєвого циклу організації, які забезпечили наукову обґрунтованість виконання роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1 Теоретико-методологічні основи публічного управління та адміністрування розвитком бізнесу на регіональному рівні. Розділ 2 Діагностика

використання діючих інструментів підтримки бізнесу органами регіональної влади на прикладі Запорізької області. Розділ 3 Модернізація інструментів підтримки розвитку підприємництва в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) Робота має містити не менше 8 рисунків, 12 таблиць, 160 джерела наукової літератури

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконавця завдання
I	ГУДЗЬ П. В., д. е. н., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	ГУДЗЬ П. В., д. е. н., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	ГУДЗЬ П. В., д. е. н., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «20» березня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з / п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (у роки)	Підпис
---------	--	---	--------

1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	.03.2025	.03.2025
2	Вибір теми	.03.2025	.03.2025
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	.03.2025	.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	остійно	остійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	.03.2025	.03.2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	.04.2025	.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	.06.2025	.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	.10.2025	.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	.11.2025	.11.2025
11	Нормоконтроль	.12.2025 - 05.12.2025	.12.2025 - 05.12.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	.12.2025 - 12.12.2025	.12.2025 - 12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформлені	.12.2025 - 19.12.2025	.12.2025 - 19.12.2025

1 4	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	.01.2026 - 28.01.2 026	.01.2 026 - 28.0 1.20 26
--------	---	---------------------------------	---

Студент(ка)

(підпис)

Катютіна Л.А. .
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Гудзь П. В. .
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу

Реферат

Annotation

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретико-методологічні основи публічного управління та адміністрування розвитком бізнесу на регіональному рівні.....	10
1.1 Новітні тенденції розвитку публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану	10
1.2 Сутність, форми та інструментарій підтримки розвитку підприємництва у системі регіонального управління	22
1.3 Основні виклики регіонального публічного адміністрування розвитком підприємництва на локальному та регіональному рівнях	32
Висновок до розділу 1	43
Розділ 2 Діагностика використання діючих інструментів підтримки бізнесу органами регіональної влади на прикладі Запорізької області	45
2.1 Аналіз практики надання підтримки МСП інститутами підтримки бізнесу	45
2.2 Діагностика реалізації підтримки МСП в рамках Комплексної програми розвитку МСП в Запорізькій області та м. Запоріжжя ...	58
2.3 Оцінювання ефективності вибраних інструментів підтримки бізнесу	68
Висновок до розділу 2	78
Розділ 3 Модернізація інструментів підтримки розвитку підприємництва в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови	80
3.1 Концепція модернізації інструментів підтримки розвитку підприємництва в умовах воєнного стану та переходу до повоєнної відбудови в межах державної економічної політики	80
3.2 Організаційно-економічний механізм адміністрування упровадженням інноваційних інструментів для цільової підтримки підприємництва	94
3.3 Соціально-економічний інструментарій підтримки підприємництва на засадах згуртованості в тріаді «влада – бізнес – громада» прифронтових та ТОТ на повоєнному етапі розвитку	106
Висновок до розділу 3	119
Висновки	121
Список використаних джерел	126
Додаток.....	139

ВСТУП

Повномасштабна збройна агресія проти України створила безпрецедентні виклики для функціонування системи публічного управління, регіонального розвитку та економічної стабільності територій. Воєнний стан істотно трансформував механізми державного управління, зумовивши необхідність оперативного ухвалення рішень, адаптації правових режимів, оновлення кадрової політики та запровадження нових підходів до взаємодії між органами влади, бізнесом та громадою. Водночас саме підприємництво в умовах війни стало ключовим чинником економічної стійкості регіонів, забезпечуючи робочі місця, наповнення місцевих бюджетів, розвиток критичних послуг та підтримку громад.

Регіональний рівень управління сьогодні є одним із визначальних у формуванні стабільного та адаптивного економічного середовища. Від ефективності інструментів підтримки бізнесу залежить здатність регіону реагувати на втрату інфраструктури, скорочення інвестицій, релокацію підприємств, міграцію населення та обмеження ресурсів. Саме тому модернізація системи підтримки малого і середнього бізнесу (МСП) в умовах воєнного стану та у період повоєнної відбудови є стратегічним завданням державної економічної політики.

Актуальність теми магістерської роботи зумовлена:

- а) різким зростанням потреби у дієвих, швидких та адресних інструментах підтримки МСП;
- б) зрушенням функцій на регіональний рівень через створення військових адміністрацій, зміну повноважень та необхідність оперативного управління ризиками;
- в) трансформацією програм державної допомоги («ЄРобота», «Доступні кредити 5–7–9%», регіональні програми підтримки МСП);
- г) цифровізацією сервісів взаємодії бізнесу з державою (Дія.Бізнес, Prozorro, електронні реєстри);

- д) поглибленням партнерства між владою, бізнесом та громадою як основи згуртованості та соціальної стійкості;
- е) необхідністю розроблення нової моделі підтримки підприємництва, придатної до умов криз та відбудови.

Об'єкт дослідження — система регіонального публічного управління розвитком підприємництва в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження — інструменти, механізми та організаційно-економічні підходи до підтримки бізнесу на регіональному рівні, їх сучасний стан, ефективність та напрями модернізації.

Мета дипломної роботи — теоретичне обґрунтування та практична розробка концепції модернізації інструментів підтримки підприємництва на регіональному рівні в умовах воєнного стану та у процесі повоєнного відновлення, а також формування організаційно-економічного механізму їх реалізації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- а) проаналізувати сучасні тенденції публічного управління в умовах воєнного стану та окреслити їх вплив на регіональний розвиток і підприємництво;
- б) оцінити зміст, форми та інструментарій регіональної підтримки бізнесу у контексті державної економічної політики;
- в) дослідити ключові виклики регіонального публічного адміністрування у сфері підприємництва в умовах війни;
- г) провести діагностику інструментів підтримки бізнесу у Запорізькій області та місті Запоріжжі на основі регіональних програм, статистичних показників і фактичних результатів;
- д) оцінити ефективність діючих механізмів підтримки МСП (пільги, гранти, кредити, релокація) та визначити їх сильні й слабкі сторони;
- е) розробити концептуальну модель модернізації інструментів підтримки розвитку підприємництва у період воєнного стану та повоєнної відбудови;

ж) запропонувати організаційно-економічний механізм упровадження модернізованих інструментів підтримки бізнесу, адаптований до умов прифронтових регіонів;

з) обґрунтувати інструменти соціально-економічної згуртованості в тріаді «влада – бізнес – громада» для стійкого розвитку МСП.

Методи дослідження включають: описовий, порівняльний, статистичний, SWOT-аналіз, структурно-функціональний аналіз, елементи експертного оцінювання (Delphi), аналіз нормативно-правових актів, програм розвитку та відкритих даних.

Наукова новизна роботи полягає у:

а) формуванні концепції модернізації інструментів підтримки МСП у контексті воєнних ризиків та повоєнної відбудови;

б) розробленні організаційно-економічного механізму адресної підтримки бізнесу з використанням цифрових сервісів;

в) удосконаленні підходів до оцінювання ефективності інструментів підтримки МСП на регіональному рівні;

г) обґрунтуванні моделі партнерства «влада – бізнес – громада» як базового механізму згуртованості та економічної стійкості прифронтових територій;

д) визначенні ключових пріоритетів розвитку та модернізації регіональної політики підтримки підприємництва у післявоєнний період.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій органами регіональної влади, військовими адміністраціями, територіальними громадами, агенціями регіонального розвитку, департаментами економіки та суб'єктами МСП. Запропоновані інструменти можуть бути інтегровані у програми підтримки підприємництва, стратегії регіонального розвитку, антикризові плани та механізми відбудови.

Структура роботи включає вступ, три розділи з висновками, загальні висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ РОЗВИКОМ БІЗНЕСУ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

1.1 Новітні тенденції розвитку публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану

Сучасна система публічного управління в Україні перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлена впливом воєнних дій та тривалою дією правового режиму воєнного стану. Збройна агресія створила безпрецедентні виклики для органів влади, які змушені діяти в умовах постійних ризиків, обмеженості ресурсів та зростаючого суспільного запиту на ефективність і прозорість управлінських рішень. У таких обставинах зростає значення адаптивності державної системи, її здатності не лише реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, а й формувати інституційні механізми, орієнтовані на забезпечення стійкості та стратегічного розвитку.

В умовах обмежених можливостей та підвищеної потреби у швидкому ухваленні рішень відбуваються зміни у правовій та нормативній базі, фінансовій політиці, кадровому забезпеченні, регуляторному середовищі та організаційних практиках. Ці зміни відображають прагнення держави зберегти баланс між оперативністю, законністю та демократичними засадами управління.

Воєнний стан висунув вимогу до правової системи діяти гнучко, щоб забезпечити безперервну роботу інституцій, стійкість місцевого самоврядування й підтримку ділової активності регіонів. Адаптація правових інструментів спрямована на збереження керованості, безпеки та бюджетної спроможності, а також на формування нормативної основи для післявоєнної відбудови.

У сучасних умовах воєнного стану ключовим трендом розвитку системи публічного управління стає її адаптивність — здатність правових, організаційних і кадрових механізмів швидко реагувати на динамічні зміни

зовнішнього середовища. Така правова еластичність та мережевість управлінських взаємодій формують нову модель державного управління, у межах якої регіональний рівень отримує розширені повноваження та зростаючу відповідальність за стабільність і економічну стійкість територій [2].

Адаптивність права визначається як здатність правової системи швидко реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, трансформуючи свої інститути, процедури та механізми регулювання. Правова еластичність забезпечила ефективне функціонування публічного управління в умовах війни, оскільки дозволила оптимізувати процедури ухвалення рішень і централізувати повноваження на регіональному рівні [1]. Водночас адаптивне управління не означає відмови від принципу законності, а навпаки — передбачає збалансоване поєднання правових гарантій і гнучкості управлінських рішень [3].

Згідно із Законом України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII від 12.05.2015 р., держава отримала можливість оперативно створювати спеціальні органи управління — військові адміністрації, які перебравли на себе функції органів місцевого самоврядування у громадах, де ті тимчасово не можуть діяти [4].

З початку повномасштабної агресії Україна створила 351 військову адміністрацію, серед яких — 24 обласні, 136 районних, 190 у населених пунктах, а також Київська міська військова адміністрація Рис. 1. Така структура забезпечила оперативність рішень, єдність командування та інституційну стабільність у критичних ситуаціях.



Рис. 1 Частка військових адміністрацій за типами

Централізація процесів управління під час криз підвищує ефективність рішень, зменшує ризики дублювання функцій і посилює координацію між рівнями влади [5].

Важливим проявом адаптивності публічного управління стало переформатування фінансової політики. Держава поєднує жорстку концентрацію бюджетних ресурсів на обороні з програмами підтримки регіонів і бізнесу. У цьому контексті важливу роль відіграють субвенції, грантові програми та механізми міжбюджетної підтримки громад, які втратили податкову базу через бойові дії [6].

Після значних руйнувань інфраструктури внаслідок війни постала потреба у формуванні правової бази повоєнного відновлення. Держава затвердила низку нормативних актів, які унормовують питання пріоритетності проєктів, екологічної оцінки та міжвідомчої координації.

Адаптивний характер права в Україні виявляється у таких напрямках:

- а) нормативно-правова адаптація — оперативне внесення змін до законодавства, створення спеціальних режимів і органів;
- б) інституційна централізація — зміцнення вертикалі управління та єдиних каналів координації;
- в) фінансова стійкість — гнучкість бюджетної системи та підтримка місцевих громад через грантові й субвенційні механізми;
- г) правове унормування відбудови — створення чіткої бази для планування і реалізації проєктів реконструкції;
- д) підвищення легітимності публічної влади через збереження прозорості процедур навіть у кризових умовах.

Сукупність цих елементів дозволяє розглядати воєнний стан не лише як обмежувальний режим, а як поштовх до правової модернізації публічного управління, що формує основу для стійкої післявоєнної відбудови та інтеграції України в європейський політико-правовий простір.

Адаптивна правова рамка окреслила нові стандарти швидкості й підзвітності, а цифровізація — інструменти їх щоденної реалізації, що й зумовлює подальший розгляд е-врядування як операційного ядра сучасного публічного управління.

Цифровізація та розвиток е-врядування стали одними з найважливіших напрямів адаптації публічного управління України до умов воєнного стану. У ситуації, коли традиційні канали взаємодії держави та громадян частково втратили ефективність, саме цифрові платформи забезпечили безперервність надання адміністративних послуг, координацію між органами влади, а також прозорість рішень. Подібний вплив цифрових платформ на стійкість громад показано й у дослідженні цифрових сервісів для соціального обслуговування [7].

Цифрові технології в умовах війни стали не лише технічним засобом, а стратегічним інструментом стійкості держави, який забезпечує гнучкість, прозорість і довіру суспільства. Вони охоплює кілька рівнів:

- а) національний — розвиток єдиних державних реєстрів, електронного документообігу, системи електронних закупівель;
- б) регіональний — створення локальних цифрових сервісів для громад, автоматизація соціальних та гуманітарних процесів;
- в) громадянський — забезпечення доступу громадян до державних послуг онлайн навіть у кризових умовах.

Ключову роль у цифровій трансформації державних послуг відіграє екосистема «Дія» — єдиний портал і застосунок, що у 2022–2025 рр. став центральною платформою публічних сервісів. Станом на 2024 р. на порталі доступно більш ніж 100 послуг (у застосунку — понад 30), зокрема у військово-обліковій сфері (отримання військово-облікового документа), реєстрації бізнесу, грантових програмах «єРобота» та компенсаціях за пошкоджене/зруйноване житло у межах «єВідновлення» [8].

Напрямки, які працюють через «Дію»:

- а) військовий напрям: на порталі доступна послуга «Військово-обліковий документ» (витягує дані з реєстру «Оберіг»; є QR-перевірка);

б) реєстрація бізнесу: Мінцифра комунікує «найшвидшу реєстрацію бізнесу» онлайн через портал («відкрити ФОП за 10–15 хв»);

в) гранти: розділ «Робота (мікрогранти, переробка, ветеранські гранти тощо)» доступний на порталі;

г) компенсації/соціальні виплати за зруйноване/пошкоджене житло: програма «Відновлення» працює через «Дію».

Таким чином, е-врядування перетворилося на інструмент координації між державою, бізнесом і громадянами, що дозволяє зберегти ефективність навіть у кризовому режимі.

Одним із найуспішніших прикладів є система Prozorro, яка зберегла функціонування навіть у період активних бойових дій. Постанова КМУ № 1178 (2022) дозволила проводити спрощені закупівлі, але водночас залишила вимогу публікувати інформацію про укладені договори в електронній системі [9].

Крім того, цифровізація сприяла переходу до нових форм управління даними, які дозволяють аналізувати поточний стан громад, економічну активність, потреби бізнесу й соціальної сфери Табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні цифрові інструменти публічного управління та їх вплив під час воєнного стану

№	Цифрова ініціатива	Основне призначення	Ефект для управління / бізнесу
1	Портал «Дія»	Єдиний центр надання електронних послуг	Безперервність публічних сервісів, ідентифікація громадян
2	Prozorro	Система публічних закупівель	Прозорість витрачання коштів, запобігання корупції
3	«Робота / Дія.Бізнес»	Гранти, консультації, підтримка підприємництва	Відновлення економічної активності, створення робочих місць
4	ID.gov.ua, eSignature	Електронна ідентифікація користувачів	Безпечний доступ до сервісів, дистанційна робота держслужбовців
5	Open Data Ukraine, Data.gov.ua	Відкриті державні дані	Підвищення довіри до влади, аналітика для політик

В умовах війни особливо важливою стала цифрова ідентифікація громадян — єдиний електронний підпис, ID.gov.ua, що забезпечує дистанційний доступ до послуг і документів без фізичної присутності. Цей механізм дав змогу державним службовцям, внутрішньо переміщеним особам і підприємцям реалізовувати свої права навіть у разі зміни місця проживання.

Цифровізація в умовах війни стала ключовим фактором управлінської стійкості, а електронне врядування — формою реалізації нової моделі державного менеджменту, що ґрунтується на відкритості, довірі та партнерстві між державою, громадою й бізнесом.

Цифрова інфраструктура працює рівно настільки ефективно, наскільки професіоналізована й мотивована команда держслужбовців, тож наступним кроком є розгляд реформ кадрової політики — компетенцій, нормування та оплати праці.

В умовах воєнного стану система публічної служби України переживає один із найскладніших етапів свого розвитку. Війна не лише поставила кадрову політику держави перед безпрецедентними викликами, а й стимулювала глибоку модернізацію кадрової служби відповідно до принципів професіоналізму, доброчесності та гнучкості управління персоналом.

Війна виявила вразливість української кадрової системи — нестачу кваліфікованих фахівців, низьку мотивацію через відставання оплати праці від ринкових умов, а також потребу в цифрових компетенціях. Ці чинники стали підґрунтям для оновлення підходів до кадрової політики.

Основні напрями кадрової трансформації:

а) професіоналізація державної служби полягає у формуванні нової культури управління, заснованої на компетентності, ефективності та публічній відповідальності.

б) компетентнісний підхід. Однією з ключових тенденцій є перехід від адміністративного до компетентнісного управління персоналом.

У межах цієї концепції держава розглядає посадові обов'язки не лише як набір функцій, а як сукупність компетенцій: аналітичних, цифрових, етичних, комунікативних та лідерських.

Особливу увагу приділено розвитку цифрових навичок, оскільки публічне управління все більше переходить у формат е-врядування.

в) гнучке нормування праці та оновлення оплати. Зміна умов роботи державних службовців у воєнний період зумовила необхідність оновлення підходів до нормування робочого часу, оплати праці та оцінювання продуктивності, а саме:

1) можливість гнучкого графіку й дистанційної роботи;

2) преміальні виплати за особливі умови служби (зокрема у прифронтових регіонах);

3) оновлену систему оцінювання ефективності (performance review) за результатами виконання функціональних завдань.

д) інституційна модернізація кадрових служб. Паралельно відбувається трансформація кадрових служб органів влади у повноцінні HR-підрозділи, що передбачають:

1) делегування функцій з планування кар'єри;

2) моніторинг професійного розвитку;

3) впровадження цифрової HRMIS-системи для автоматизації обліку кадрів, оцінки компетенцій та управління навчанням.

Цей процес є важливим етапом євроінтеграційного курсу, адже кадрова політика України гармонізується з Європейськими стандартами державного управління (European Principles of Public Administration, SIGMA/OECD).

Професіоналізована та мотивована держслужба — це інфраструктура спроможності, яка робить реалістичною наступну ціль — дієву євроінтеграцію та узгодження управління з нормами ЄС.

Євроінтеграційний вектор стає основою реформування державного апарату, модернізації адміністративних процедур, системи правосуддя, фінансів і регіонального розвитку. Воєнний стан прискорив ці процеси, оскільки вимагає

від держави підвищення прозорості, підзвітності та ефективності на кожному рівні управління.

З 2022 року Україна поступово впроваджує принципи European Principles of Public Administration (SIGMA/OECD), які визначають єдині стандарти врядування для країн-кандидатів ЄС.

ЄС та ОЕСР визнають, що належне державне управління є вирішальним фактором для досягнення сталого розвитку, економічного зростання, конкурентоспроможності та кращої якості життя, а також для вирішення ключових проблем у суспільстві як сьогодні, так і в майбутньому.

Підхід до модернізації публічного управління в логіці цифровізації та євроінтеграції узгоджується з висновками досліджень щодо країн Східної Європи [10].

Політики та державні службовці з країн з перехідною економікою можуть використовувати цю рамкову систему як інструмент для постійного вдосконалення систем державного управління та як керівництво для розробки кращих політик для кращого життя, надання високоякісних та орієнтованих на користувача послуг, ефективного управління державними коштами, сприяння прозорості та підзвітності, а також зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Принципи були розроблені SIGMA на запит Європейської Комісії (ЄК). Перше видання було опубліковано у 2014 році. Це переглянуте видання оновлює рамки відповідно до найновіших стандартів та практик ЄС, ОЕСР та інших міжнародних організацій. Сьогодні від державних адміністрацій очікується більш цифрових, відкритих та прозорих, гнучких, інноваційних та екологічних, ніж у 2014 році. Вони також повинні демонструвати більшу стійкість до зовнішніх потрясінь, таких як пандемії.

Відповідно до цих принципів, реформа публічного управління охоплює шість ключових напрямів Табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципів державного управління

Тематичні сфери	Основні цінності
Стратегія	Уряд має продемонструвати здатність формувати цілісний стратегічний курс і забезпечувати лідерство, яке підтримує гнучке, інноваційне й орієнтоване на постійне вдосконалення державне управління.
Формування і координування політики	Уряд гарантує, що політика та бюджети узгоджені, ефективно плануються, узгоджуються всім урядом, впроваджуються, контролюються та оцінюються відповідно до чітко визначених цілей політики.
Державна служба та управління людськими ресурсами	Державні службовці діють професійно, порядно та нейтрально. Їх набирають і просувають по службі на основі заслуг і рівних можливостей, і для ефективного виконання своїх завдань вони мають відповідні компетенції.
Організація, підзвітність та нагляд	Організація державного управління є ефективною та дієвою на всіх рівнях державного управління. Органи державного управління є відкритими та прозорими та застосовують чітко визначені внутрішні та зовнішні механізми підзвітності.
Надання послуг та цифровізація	Органи державного управління ставлять користувачів у центр і надають високоякісні та легкодоступні послуги онлайн і особисто усім особам і підприємствам.
Управління державними фінансами	Органи державного управління планують та управляють державними фінансами, щоб забезпечити їх сталість і прозорість і уможливити досягнення цілей політики.

Програма ґрунтується на трьох стовпах:

- а) фінансова підтримка (до 50 млрд євро) — на стабілізацію бюджету, соціальні виплати, інфраструктуру;
- б) інституційна підтримка — адаптація публічних інституцій до європейських адміністративних стандартів;
- в) інвестиційний план — залучення ЄІБ, ЄБРР, Світового банку та приватного капіталу для відбудови регіонів.

Таким чином, євроінтеграція стала частиною післявоєнної стратегії відбудови, а не лише зовнішньополітичним курсом.

Особливої уваги потребує регіональний аспект європейської інтеграції, який безпосередньо впливає на модернізацію управління в громадах.

Регіональні адміністрації, зокрема в Запорізькій області, активно впроваджують проекти за підтримки програм EU4Business та EU4Recovery.

Вони спрямовані на:

- а) підтримку малого і середнього бізнесу (МСП);
- б) розвиток кластерів і бізнес-інкубаторів;
- в) грантові програми для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб;
- г) розвиток цифрової інфраструктури громад. Пріоритети регіональної політики повоєнного відновлення та їх вплив на місцевий розвиток детально обґрунтовані у працях Kravchenko, Gudz [11, 12].

Участь українських регіонів у програмах Interreg NEXT, Horizon Europe і Creative Europe забезпечує не лише фінансову, а й інституційну інтеграцію, формуючи партнерські відносини між органами влади, університетами та громадськими організаціями ЄС.

Євроінтеграція окреслює стандарти, ресурси й вимоги — від принципів SIGMA до інструментів Ukraine Facility, — але вони залишаються потенціалом, доки не перетворяться на щоденні управлінські практики.

Щоб «європейські правила гри» стали реальністю для людей і бізнесу, потрібні нові форми взаємодії на місцях: партнерства «влада–громада–бізнес», мережеве управління, цифрові сервіси участі, прозорі механізми допомоги постраждалим і ВПО, кризові штаби та волонтерські хаби.

Саме така трансформація забезпечує довіру й легітимність рішень, прискорює відбудову, робить послуги доступними, а підтримку — адресною, поєднуючи європейські стандарти з локальною спроможністю громад.

Воєнний стан став потужним каталізатором змін у структурі, функціях та принципах публічного управління України. У ситуації загроз і невизначеності система державного управління була змушена перейти від класичної ієрархічної моделі до гнучкої, мережевої та партисипативної, яка передбачає взаємодію влади, громад, бізнесу, міжнародних організацій і громадянського суспільства.

Нові практики публічного адміністрування в умовах війни, а саме:

- а) мережева модель управління. З початком війни Україна перейшла від централізованого адміністрування до мережевої моделі, заснованої на принципах співпраці та спільної відповідальності.

Органи державної влади активно взаємодіють із:

- 1) громадськими ініціативами («SaveUA», «Волонтерський штаб Запоріжжя», «Help Ukraine Hub»);
- 2) міжнародними донорами (UNDP, USAID, GIZ, U-LEAD, OECD);
- 3) локальними підприємствами й громадами, які забезпечують життєздатність територій. Досвід гуманітарної підтримки Запоріжжя з боку польських партнерів докладно проаналізовано в [13].

Мережеві форми управління сприяють швидкій мобілізації ресурсів, узгодженню дій і підвищують результативність рішень у кризових ситуаціях.

б) у багатьох регіонах, зокрема в Запорізькій області, при обласних військових адміністраціях діють консультативно-дорадчі та координаційні ради (Рада з питань ВПО, Координаційна рада з житлових питань, Рада підприємців тощо), які забезпечують взаємодію та узгодження дій між органами влади, інститутами громадянського суспільства і представниками бізнесу/МСП.

в) взаємодія з внутрішньо переміщеними особами (ВПО). У межах воєнного стану формується нова система управління міграційними процесами. Понад 5,1 млн ВПО отримують допомогу через єдину цифрову систему «Допомога», що координується Міністерством соціальної політики та Мінцифри.

Місцеві адміністрації спільно з громадськими структурами створюють центри підтримки ВПО, де здійснюється надання юридичної, психологічної та працевлаштувальної допомоги.

Особливо активно така робота ведеться у прифронтових областях, зокрема Запорізькій, Дніпропетровській, Полтавській.

Однією з нових тенденцій стало використання соціальних платформ і цифрових інструментів для комунікації з населенням.

Війна трансформувала місцеве самоврядування у напрямі кризового управління.

Громади стали центрами прийняття оперативних рішень щодо:

- а) розміщення евакуйованих осіб;
- б) організації волонтерських штабів;

- в) відновлення критичної інфраструктури;
- г) локального економічного планування.

Понад 70% місцевих рад у прифронтових регіонах перейшли на режим антикризового адміністрування, створивши штаби координації, які об'єднують представників влади, бізнесу, військових і громадськості.

Отже, війна стала каталізатором глибинних управлінських змін: мережеві механізми і співуправління з громадянами довели здатність підвищувати керованість, довіру та соціальну згуртованість. Надалі доцільно інституціоналізувати успішні практики (типові положення, єдині протоколи обміну даними, KPI для партнерських рад), інтегрувати їх у стратегії відбудови та поєднувати з євроінтеграційними стандартами публічного адміністрування. Це створить основу для стійкої післявоєнної модернізації та відновлення регіонів на засадах прозорості, підзвітності й участі.

Отже, внаслідок впливу воєнних викликів система публічного управління України зазнала суттєвих змін, що проявилися у підвищенні її адаптивності, гнучкості та розвитку партнерських форматів взаємодії влади, бізнесу й громадянського суспільства. Центральне місце в цьому процесі належить регіональному рівню управління, який виступає основною ланкою реалізації державної політики та забезпечення соціально-економічної стійкості регіонів.

Саме на регіональному рівні зосереджуються основні завдання щодо підтримки підприємництва, залучення інвестицій, розвитку інноваційної інфраструктури та формування конкурентоспроможного бізнес-середовища. Підприємництво у цьому контексті розглядається як рушійна сила регіонального економічного розвитку, що сприяє створенню робочих місць, збільшенню бюджетних надходжень і зміцненню фінансової спроможності громад.

Подальший підрозділ зосереджує увагу на сутності, формах та інструментах регіональної підтримки підприємництва, що є ключовим елементом реалізації державної економічної політики. Це дозволить систематизувати практичні підходи до розвитку бізнесу на місцевому рівні та

визначити основні орієнтири активізації підприємницької діяльності у контексті сучасних викликів та післявоєнного відновлення економіки.

1.2 Сутність, форми та інструментарій підтримки розвитку підприємництва у системі регіонального управління

Регіональне управління є складовою системи публічного управління, що забезпечує реалізацію державної політики на рівні областей, районів і територіальних громад. Його зміст полягає у створенні умов для ефективного розвитку регіонів із урахуванням їхніх соціально-економічних, природних, демографічних та інфраструктурних особливостей.

Функціонування регіонального управління спирається на ключові принципи — децентралізацію, субсидіарність, партнерство та економічну самодостатність територіальних громад. У сучасних умовах воєнного стану воно набуває нових змістовних акцентів, пов'язаних із відновленням об'єктів критичної інфраструктури, активізацією інвестиційної діяльності, а також розширенням механізмів підтримки малого та середнього бізнесу як основи регіональної стійкості.

До ключових завдань регіонального управління належать такі функціональні напрями:

а) планувальні — передбачають розроблення стратегічних документів, програм і планів соціально-економічного розвитку територій;

б) організаційні — спрямовані на налагодження ефективної взаємодії між органами влади, бізнесовими структурами та інститутами громадянського суспільства у процесі прийняття управлінських рішень;

в) регуляторні — охоплюють формування та вдосконалення нормативно-правової бази, що визначає особливості функціонування регіональних систем управління;

г) контрольно-аналітичні — забезпечують оцінювання результатів реалізації стратегій, програм і проєктів, а також своєчасне коригування управлінських рішень;

д) економічні — пов'язані з раціональним розподілом і використанням фінансових, інвестиційних, трудових і матеріальних ресурсів регіону.

Регіональне управління складається з трьох основних рівнів Табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Структура регіонального управління

Рівень	Органи управління	Основні функції
Державний	Кабінет Міністрів України, Міністерства, Національні агентства	Формування державної регіональної політики, затвердження стратегій розвитку, розподіл субвенцій
Регіональний	Обласні державні адміністрації, обласні ради та їхні структурні підрозділи	Реалізація стратегії і програми розвитку регіону
Місцевий	Органи місцевого самоврядування територіальних громад	Виконання місцевих програм, управління ресурсами, підтримка підприємництва

До складу економічного блоку регіонального управління входять не лише структурні підрозділи обласних державних адміністрацій (департаменти економічного розвитку, фінансів, промисловості тощо), а й регіональні органи центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ), які здійснюють спеціалізоване управління у галузях, що безпосередньо впливають на підприємницьку діяльність. Серед них:

а) Головне управління Державної податкової служби України— забезпечує адміністрування податків, реалізує податкову політику, створює умови для легалізації підприємницької діяльності, що впливає на рівень інвестиційної привабливості регіону;

б) Головне управління Держгеокадастру — здійснює управління земельними ресурсами, сприяє впорядкуванню землекористування, забезпечує доступ бізнесу до земельних ділянок для реалізації інвестиційних проєктів;

в) Державне агентство водних ресурсів України (Басейнове управління водних ресурсів) — регулює водокористування, що є критично важливим для промислових, аграрних і енергетичних підприємств;

г) Регіональні представництва Держпраці, Держпродспоживслужби, Держстату — формують аналітичну базу, здійснюють контроль дотримання стандартів і безпеки, проводять моніторинг стану економіки.

Таким чином, регіональні підрозділи ЦОВВ утворюють інституційне ядро економічного блоку регіонального управління, яке забезпечує стабільність регіональної економіки, підвищує ефективність реалізації державної політики та сприяє розвитку підприємництва. Їхня діяльність зміцнює вертикаль взаємодії «держава – регіон – громада – бізнес», що є передумовою відновлення економіки Запорізької області та її подальшої інтеграції в європейський економічний простір.

Розвиток підприємництва є одним із базових чинників забезпечення економічної стабільності регіонів, підвищення конкурентоспроможності територій і формування соціально орієнтованої ринкової економіки. У воєнних умовах, коли економічна система зазнала глибоких структурних змін, підтримка підприємництва набуває особливої актуальності, оскільки сприяє відновленню місцевих економік, створенню робочих місць і зміцненню фінансової спроможності територіальних громад [14].

З метою системного представлення ієрархії регіонального управління та окреслення ролі підприємництва у реалізації його економічної функції наведена узагальнена схема, що демонструє взаємозв'язки між управлінськими рівнями, функціональними напрямками та структурними складовими економічного блоку рис. 2.

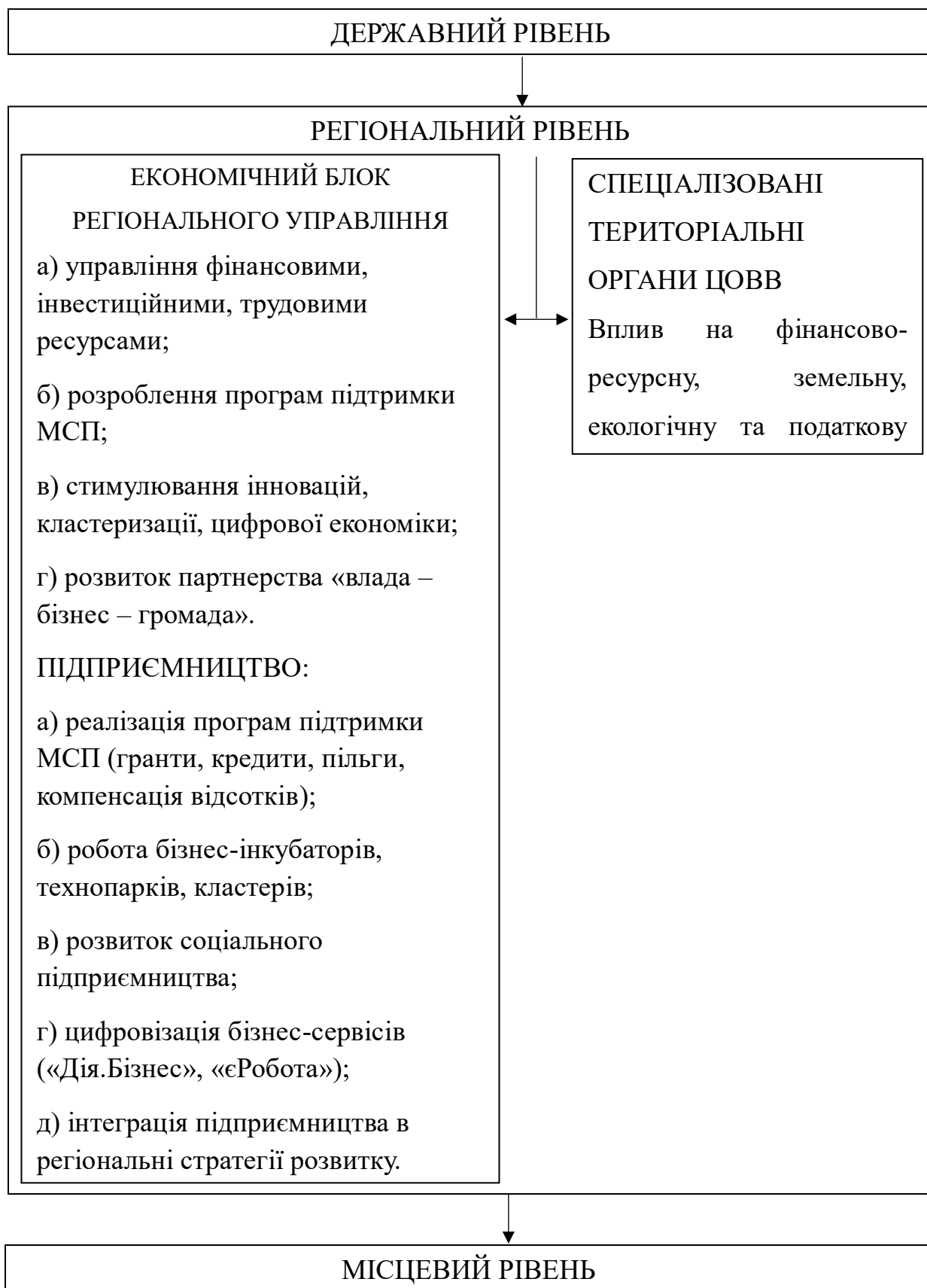


Рис. 2. Взаємозв'язків між рівнями, функціями та економічним блоком системи регіонального управління

У системі публічного управління підтримка підприємництва на регіональному рівні визначається як цілеспрямована діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, агенцій регіонального розвитку та бізнес-асоціацій, спрямована на формування сприятливих умов для започаткування, ведення та масштабування підприємницької діяльності [14]. Вона охоплює організаційні, фінансові, правові, інформаційні та консультаційні заходи, що забезпечують сталий розвиток малого й середнього бізнесу.

Механізми реалізації зазначених принципів включають розроблення регіональних програм розвитку МСП, функціонування бізнес-інкубаторів, індустриальних парків, технопарків, а також використання цифрових сервісів. Міжнародні дослідження підтверджують, що еко-індустріальні парки сприяють формуванню «зеленого» інтелектуального капіталу і розвитку МСП [15]. Вони інтегрують державні й місцеві інструменти підтримки, як-от грантові програми («Робота»), консультаційні центри («Дія.Бізнес»), інвестиційні портали та онлайн-платформи навчання підприємців [16; 17].

Отже, підтримка підприємництва на регіональному рівні є ключовим елементом реалізації економічної функції держави, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності регіонів, створення робочих місць, залучення інвестицій та відновлення економічної активності. У нинішніх умовах воєнного стану ця підтримка виступає важливим інструментом економічної стійкості, регіонального відновлення та розвитку місцевих громад.

Реалізація державної політики у сфері розвитку підприємництва на регіональному рівні здійснюється через систему організаційних, фінансових, інституційних та правових заходів, спрямованих на створення сприятливого середовища для малого та середнього бізнесу. Її метою є не лише забезпечення економічного зростання, а й формування умов для інноваційної активності, підвищення зайнятості населення та зміцнення фінансової самостійності територіальних громад [14].

Форми підтримки підприємництва визначаються відповідно до положень Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021–2027 роки, а також

локальних програм соціально-економічного розвитку. Вони охоплюють комплекс взаємопов'язаних напрямів — від фінансового стимулювання до створення інфраструктури бізнесу та вдосконалення нормативного середовища [14].

Фінансова підтримка є базовою умовою розвитку підприємницької діяльності на регіональному рівні. Вона передбачає надання грантів, кредитів, субвенцій, податкових пільг, а також участь у програмах міжнародної технічної допомоги. Актуальні підходи до класифікації грантів та їх ролі у розвитку публічних і економічних проєктів докладно розглянуто у [18].

Організаційно-інституційна підтримка базується на діяльності спеціалізованих установ, що реалізують політику розвитку підприємництва на місцевому рівні. До них належать агенції регіонального розвитку, департаменти економічного розвитку обласних державних адміністрацій, торгово-промислові палати, бізнес-асоціації та ради підприємців.

Інформаційно-консультаційна форма охоплює поширення знань, навчання, консультивання та обмін досвідом між підприємцями.

На практиці це реалізується через проведення бізнес-форумів, виставок, семінарів, онлайн-курсів, створення інформаційних порталів і цифрових сервісів.

Також у рамках міжнародних програм (наприклад, EU4Business та U-LEAD with Europe) діють проєкти з розвитку консультаційної інфраструктури для МСП у громадах.

Нормативно-правова форма охоплює розроблення та ухвалення місцевих стратегій, програм розвитку МСП і регуляторних актів, які спрощують умови ведення бізнесу.

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021–2027 роки, кожна область повинна розробити власну регіональну стратегію, що узгоджується з державними пріоритетами [14].

На її основі формуються місцеві програми підтримки підприємництва, у яких передбачено конкретні заходи — від компенсації відсоткових ставок до створення цифрових сервісів для підприємців.

Таким чином, нормативна база виступає системним каркасом для реалізації усіх інших форм підтримки, забезпечуючи узгодженість державних, регіональних і місцевих ініціатив у сфері підприємництва.

Отже, форми реалізації підтримки підприємництва у системі регіонального управління мають комплексний і взаємодоповнювальний характер.

Фінансові механізми забезпечують ресурсну основу розвитку бізнесу; інституційні структури координують процеси на місцях; інформаційно-консультаційна діяльність підвищує рівень знань та компетентностей підприємців; інфраструктурні об'єкти формують середовище для інновацій; а нормативно-правова база гарантує стабільність та передбачуваність державної політики.

Розвиток підприємництва в Україні потребує не лише стратегічного планування, а й дієвого інструментарію, який дозволяє реалізовувати державну та регіональну політику на практичному рівні. Інструменти підтримки підприємництва — це сукупність фінансових, організаційних, правових, інформаційних та партнерських механізмів, що забезпечують створення сприятливого середовища для розвитку МСП у регіонах [14].

У системі регіонального управління інструментарій підтримки відіграє ключову роль у реалізації економічної функції держави, адже саме через нього відбувається залучення інвестицій, стимулювання інновацій, розвиток людського потенціалу та зміцнення фінансової спроможності територіальних громад [14].

Фінансово-економічні інструменти становлять основу державної допомоги бізнесу, забезпечуючи доступ підприємців до ресурсів для започаткування та розвитку діяльності.

До найважливіших інструментів цього напрямку належать:

а) грантові програми «єРобота» — передбачають фінансування бізнес-проектів, спрямованих на створення робочих місць, розвиток переробної промисловості та підтримку ветеранів і внутрішньо переміщених осіб [17];

б) державна програма «Доступні кредити 5–7–9 %», яка забезпечує пільгове кредитування МСП на інвестиційні цілі та оборотний капітал [16];

в) регіональні фонди підтримки МСП, що надають мікрокредити та фінансують навчальні програми для підприємців;

г) механізм компенсації відсоткових ставок з місцевих бюджетів, який активно застосовується у громадах;

д) державні стимули для індустріальних парків (податкові пільги, компенсації за інфраструктуру) [16; 17]. Подібну структуру важелів державної підтримки МСП подає Gudž P.V. та співавтори [19].

Такі інструменти спрямовані на мобілізацію фінансових ресурсів для регіонального розвитку та підвищення інвестиційної привабливості територій, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

В умовах цифрової трансформації інформаційно-комунікаційні технології стають ключовими механізмами розвитку підприємництва.

Серед таких інструментів:

а) портал Diia.Business, який забезпечує доступ підприємців до консультацій, навчання, аналітики та інформації про програми підтримки;

б) інвестиційні портали обласних адміністрацій, що презентують регіональні можливості для інвесторів;

в) онлайн-платформи з навчання для підприємців та посадовців, реалізовані у межах програм U-LEAD with Europe, EU4Business.

Використання цифрових інструментів сприяє прозорості управління, зменшенню адміністративного навантаження та швидкому обміну інформацією між бізнесом і владою.

Правові інструменти формують нормативно-правову основу реалізації державної підтримки підприємництва.

До них належать:

а) регіональні програми розвитку МСП, які деталізують пріоритети підтримки бізнесу у межах областей;

б) локальні нормативні акти щодо порядку надання грантів, пільг, компенсацій чи релокації підприємств;

в) місцеві стратегії розвитку, які синхронізуються з положеннями ДСРР та планами соціально-економічного розвитку територій.

Ці інструменти спрямовані на створення стабільних і прогнозованих умов для ведення бізнесу та інтеграцію підприємництва у систему регіонального управління.

Партнерські механізми передбачають співпрацю між підприємствами, освітніми закладами, органами влади та міжнародними організаціями.

Найбільш поширеними є кластерні ініціативи — об'єднання підприємств однієї галузі або суміжних секторів (машинобудівний, ІТ-, аграрний, енергетичний), що спільно реалізують інноваційні проєкти та розвивають експорт.

Важливою характеристикою ефективного використання інструментарію підтримки підприємництва є узгодженість дій державного та регіонального рівнів.

Це досягається шляхом імплементації положень Державної стратегії регіонального розвитку 2021–2027 рр. у місцеві програми МСП, а також через координацію діяльності між Мінекономіки, обласними адміністраціями, АРР і територіальними громадами.

Інструментарій підтримки підприємництва в системі регіонального управління має комплексний і багаторівневий характер. Він поєднує фінансові, інституційні, цифрові, правові та партнерські механізми, що взаємодіють у межах державної стратегії регіонального розвитку.

Завдяки такій інтегрованій структурі забезпечується не лише стимулювання економічної активності, а й реалізація стратегічної мети — формування конкурентоспроможних, інноваційно орієнтованих регіонів

України, здатних до відновлення та зростання в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

Економічна функція посідає провідне місце в системі регіонального управління, оскільки саме через неї реалізується державна економічна політика на місцевому рівні. Вона спрямована на ефективне використання ресурсів, стимулювання інвестицій, розвиток малого та середнього бізнесу й створення умов для зайнятості населення.

В умовах війни економічна функція має відновлювальний характер — забезпечує релокацію підприємств, підтримку місцевого виробництва, створення нових робочих місць. У післявоєнний період вона виступає основним інструментом відбудови регіональної економіки та підвищення її стійкості.

Таким чином, економічна функція є ключовим механізмом реалізації державної політики розвитку підприємництва, адже поєднує фінансові, організаційні та інноваційні інструменти, сприяючи сталому розвитку територій і зростанню бізнес-активності.

В умовах воєнного стану підтримка підприємництва набуває відновлювального спрямування, забезпечуючи релокацію виробництв, підтримку МСП, залучення інвестицій і міжнародної технічної допомоги. У післявоєнний період вона стає каталізатором структурної модернізації економіки, орієнтованої на інновації, експорт і сталий розвиток.

Однак у сучасних умовах воєнного стану, трансформації економіки та децентралізації влади система підтримки підприємництва стикається з рядом нових викликів, що потребують глибокого аналізу та адаптації управлінських підходів. До них належать:

- а) руйнування виробничої та транспортної інфраструктури;
- б) обмеженість фінансових ресурсів і дефіцит інвестицій;
- в) релокація підприємств і втрата ринків збуту;
- г) зростання навантаження на місцеві бюджети;
- д) недостатня координація між рівнями влади та інституціями підтримки бізнесу;

е) потреба у цифровій трансформації управління й підвищенні компетентності кадрів.

Отже, подальші дослідження доцільно зосередити на виявленні ключових викликів регіонального публічного адміністрування у сфері розвитку підприємництва в умовах воєнного стану та процесу повоєнного відновлення. Саме ці виклики формуватимуть реальні межі та можливості ефективної реалізації державної політики підтримки бізнесу на локальному й регіональному рівнях, визначаючи пріоритетні напрями модернізації механізмів управління у середньо- та довгостроковій перспективі.

Також, у структурі регіонального управління важливу роль відіграють територіальні органи центральних органів виконавчої влади, діяльність яких визначає ефективність реалізації економічної функції держави на місцях. Їхня участь у процесах адміністрування податків, управління земельними та водними ресурсами, екологічного контролю й аналітичного моніторингу формує середовище передбачуваного та відповідального управління, що є передумовою розвитку підприємництва.

У Запорізькій області взаємодія цих структур із департаментами обласної адміністрації та місцевими громадами сприяє підвищенню інституційної спроможності регіону, зміцненню податкової бази, покращенню інвестиційного клімату та підвищенню рівня прозорості у сфері економічного управління.

1.3 Основні виклики регіонального публічного адміністрування розвитком підприємництва на локальному та регіональному рівнях

У сучасних умовах саме регіональний рівень управління визначає якість підприємницького середовища, адже локальні інституції є найближчими до бізнесу та впливають на щоденну практику взаємодії зі владою. Наукові джерела наголошують, що результативність підтримки підприємництва значною мірою обумовлена професійністю управлінських рішень і здатністю регіональних органів швидко реагувати на соціально-економічні зміни [20].

Регіони України сьогодні працюють у середовищі, де поєднуються як воєнні, так і традиційні економічні виклики. Воєнна агресія спричиняє втрату інфраструктури, зменшення виробничих потужностей, міграцію робочої сили та посилення соціальних ризиків, що істотно звужує можливості для ведення бізнесу. Водночас навіть поза межами воєнного впливу підприємницький сектор стикається з обмеженим доступом до фінансування, значною тінізацією економіки та слабкою інноваційною базою [21]. У таких умовах регіональне управління має поєднувати оперативні антикризові дії з довгостроковою політикою сталого розвитку.

Одним із ключових викликів для регіонального публічного адміністрування у сфері розвитку підприємництва в умовах воєнного стану є масштабні руйнування промислової та транспортної інфраструктури. Втрати виробничих потужностей, пошкодження транспортних мереж і об'єктів критичної інфраструктури призводять до дестабілізації бізнес-середовища, зниження інвестиційної привабливості регіонів і суттєвого ускладнення умов для ведення підприємницької діяльності.

Воєнні дії завдали Україні значних руйнувань: за оцінкою Київської школи економіки станом на листопад 2024 року загальні прямі збитки інфраструктурі становлять майже 170 млрд доларів США, з яких приблизно 38,5 млрд доларів припадає на транспортну інфраструктуру [22]. Унаслідок руйнувань — пошкоджено або зруйновано десятки тисяч кілометрів доріг та інших логістичних об'єктів, а також постраждали енергетичні й промислові об'єкти. Такі втрати мають довгострокові наслідки для регіонального розвитку, оскільки порушують ланцюги постачання, ускладнюють логістику та гальмують відновлення бізнес-активності.

Не менш суттєвим викликом для бізнесу стало порушення логістичних ланцюгів. Через блокаду українських портів у Чорному морі та обмеження роботи частини транспортної інфраструктури підприємства втратили доступ до звичних маршрутів експорту та імпорту. За оцінками аналітичного центру GMK Center, українським компаніям довелося масово переорієнтовувати

вантажопотоки на порти країн ЄС, що призвело до багаторазового збільшення відстаней перевезення та зростання логістичних витрат у 3–4 рази, а нові маршрути виявилися дорожчими та менш передбачуваними [26].

Зростання витрат на перевезення, збільшення часу доставки та підвищені ризики втрати товарів стали характерними ознаками логістики українського бізнесу в умовах війни. Необхідність охорони вантажів і використання довших, обхідних маршрутів посилює фінансовий тиск на підприємців. Водночас у дослідженні Transport & Environment (2024) підкреслюється, що відновлення пошкодженої транспортної інфраструктури та стратегічне спрямування інвестицій у транспорт є одним із ключових напрямів повоєнного відновлення України та важливою умовою її економічного розвитку й інтеграції до ЄС [27].

Серйозні наслідки війни проявляються і в зовнішній торгівлі. Як зазначається у звіті Світового банку [28], блокування доступу до чорноморських портів та пошкодження транспортної інфраструктури спричинили різке скорочення експорту сільськогосподарської продукції, насамперед зерна та олійних культур, а також обмежили можливості для повного завантаження потужностей металургійного комплексу. Хоча запровадження “зернової ініціативи” та українського морського коридору частково поліпшило ситуацію, обсяги експорту й надалі залишаються нижчими за довоєнні, що звужує валютні надходження та ускладнює утримання конкурентних позицій українського бізнесу на світових ринках, особливо в регіонах із вираженою експортною спеціалізацією промисловості та сільського господарства.

В умовах воєнного стану соціально-економічна ситуація в Україні зазнає значних трансформацій, які безпосередньо впливають на розвиток підприємництва на локальному та регіональному рівнях. Основними викликами є відтік робочої сили через міграційні процеси та мобілізацію, інтеграція ВПО у місцеві ринки праці, а також психологічна втома населення, яка знижує підприємницьку активність. Сукупність цих факторів визначає потребу у модернізації інструментів публічного адміністрування, здатних одночасно реагувати на кризові явища та створювати умови для економічної стійкості.

Одним із ключових викликів воєнного часу стало зменшення доступної робочої сили. Унаслідок масової мобілізації та переміщень частина працездатного населення втратила можливість працювати, що призвело до дефіциту кадрів у багатьох секторах економіки. Як показує дослідження Cheromukhina (2024), війна істотно змінює структуру ринку праці — попит на робочу силу суттєво перевищує доступну пропозицію. [29].

Не менш викликом для регіональної економіки стала зовнішня міграція висококваліфікованих фахівців. Дослідження, проведене на основі даних професійної мережі LinkedIn, показує, що після початку повномасштабної війни з України спостерігається стійкий відтік освічених та досвідчених працівників до країн ЄС, насамперед Польщі та Німеччини, що поглиблює ризики довгострокового “відтоку мізків” та послаблює інноваційний потенціал держави [30]. Водночас внутрішня міграція спричиняє додаткові дисбаланси: прифронтові регіони втрачають трудові ресурси, тоді як у західних областях фіксується перерозподіл та концентрація робочої сили.

Для підприємництва такі процеси означають скорочення кадрового потенціалу, зростання витрат на найм працівників та необхідність адаптації бізнес-моделей. Підприємці вимушені збільшувати заробітні плати, залучати нові категорії населення (жінок, студентів, пенсіонерів), а також використовувати віддалену зайнятість чи автоматизацію виробництва.

Mishchuk, Bilan і Yurchuk (2024) зазначають, що інтеграція внутрішньо переміщених осіб у ринки праці потребує спеціальних програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації. Автори наголошують на ролі регіональних органів влади у створенні навчальних центрів та інституцій зайнятості [31].

Переміщення населення змінило демографічну конфігурацію регіонів, створивши нові центри концентрації робочої сили та нові точки навантаження на соціальну інфраструктуру.

У Запорізькій області ситуація з внутрішньою міграцією має свої особливості. За даними Запорізької обласної військової адміністрації, станом на березень 2025 року в регіоні офіційно зареєстровано 186 536 внутрішньо

переміщених осіб, з яких 153 203 проживають у місті Запоріжжі [32]. Для порівняння, у грудні 2023 року кількість ВПО становила майже 233 тисячі осіб [33]. Така динаміка свідчить про уповільнення приросту переселенців і часткову територіальну перебудову міграційних потоків, зокрема переміщення частини населення до більш безпечних регіонів країни. Значна частка ВПО проживає у тимчасовому житлі, гуртожитках, навчальних закладах та приватному секторі, що створює додаткове навантаження на житлову, соціальну та освітню інфраструктуру області.

Війна суттєво послабила підприємницьку активність в Україні. Дослідження D. Audretsch та співавт. (2023) підтверджує значне скорочення самозайнятості внаслідок повномасштабного вторгнення [38]. Зменшення кількості самозайнятих та частини малих підприємств звужує базу для підприємницької ініціативи й обмежує інноваційний потенціал регіонів, що ускладнює післявоєнне відновлення економіки.

Водночас Запорізька область демонструє поступову інтеграцію внутрішньо переміщених осіб у локальний ринок праці. За даними Запорізького обласного центру зайнятості, з початку 2024 року за його сприяння у місті Запоріжжі працевлаштовано понад 2 000 осіб із числа ВПО [34]. На загальнодержавному рівні важливу роль відіграють інструменти підвищення конкурентоспроможності, зокрема програма ваучерів на навчання, у межах якої у 2024 році Державна служба зайнятості видала 13 000 ваучерів для здобуття нової професії або підвищення кваліфікації [35]. У Запорізькій області додаткові можливості створює грантова програма «Власна справа»: з початку її дії в регіоні ухвалено 433 рішення про надання мікрогрантів на суму понад 108 млн грн, що вже забезпечило створення 600 нових робочих місць [36]. Сукупно це свідчить про наявність інституційно оформлених каналів для зайнятості та самозайнятості переселенців у регіон.

Управлінський фокус поступово зміщується від короткострокових рішень на користь довгострокових моделей інтеграції, що включають розвиток локальних ринків праці, освітніх програм та інфраструктури для проживання.

З метою систематизації впливу воєнних факторів на розвиток підприємництва в регіонах у Табл. 1.4 узагальнено основні воєнні виклики регіонального публічного адміністрування, визначено їх зміст і наслідки для бізнес-середовища.

Таблиця 1.4

Основні воєнні виклики регіонального публічного адміністрування

№	Напрямок	Зміст виклику	Наслідки для підприємництва
1	Руйнування інфраструктури	Зниження виробничих потужностей	Втрата конкурентності регіонів
2	Логістичні обмеження	Блокування маршрутів, збільшення вартості перевезень	Підвищення собівартості
3	Втрата трудових ресурсів	Мобілізація, міграція, ВПО	Дефіцит кадрів
4	Психологічна втома	Зниження активності та ризикостійкості	Падіння самозайнятості
5	Енергетичні пошкодження	Руйнування ТЕС і мереж	Перебої в роботі бізнесу

Водночас світовий досвід доводить, що внутрішньо переміщені та вимушено переміщені особи можуть стати активним ресурсом для розвитку регіональних економік. У звіті Світового банку (2023), присвяченому економічному залученню українців, які знайшли притулок у Польщі, підкреслюється, що ключову роль відіграють сприятлива правова база, спрощений доступ до ринку праці, можливість відкривати власну справу на умовах, наближених до громадян країни, а також розширення доступу до фінансових та банківських послуг [37]. Для України це означає необхідність формування на регіональному рівні подібної екосистеми, яка поєднувала б інструменти професійної адаптації, підтримки підприємництва та фінансової інклюзії ВПО.

Для регіонального публічного адміністрування важливо враховувати психологічний чинник при розробці програм підтримки бізнесу. Це може включати створення консультаційних центрів для підприємців, організацію психологічної підтримки у бізнес-інкубаторах, запровадження програм

менторства та тренінгів, спрямованих на подолання невизначеності й формування підприємницької резильєнтності.

У післявоєнний період перед Україною постає складний комплекс стратегічних викликів, які визначатимуть темпи відбудови економіки та можливості інтеграції у європейський економічний простір. Ці виклики не обмежуються подоланням воєнних руйнувань, а охоплюють довгострокові напрями модернізації держави та економіки. Серед них ключовими є: зростання конкуренції у бізнес-середовищі, необхідність модернізації інфраструктури, залучення інвестицій через інноваційні фінансові моделі, розвиток людського капіталу, а також створення умов для інновацій та цифровізації бізнесу. Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу з боку органів регіонального публічного адміністрування, адже саме на локальному рівні формується сприятливе середовище для підприємництва.

Після завершення активної фази війни українські підприємства опиняться в умовах зростаючої конкуренції. По-перше, відновлення внутрішнього попиту та поступове повернення бізнесів до активної діяльності призведе до боротьби за споживача на внутрішньому ринку. По-друге, інтеграція у європейський простір вимагатиме від українських компаній швидкого адаптування до стандартів ЄС.

У 2022–2024 роках підтримка підприємництва на регіональному рівні зазнала суттєвого посилення. За даними Запорізької обласної військової адміністрації, у 2024 році кількість суб'єктів МСП в області зросла на 8,7 % порівняно з 2023 роком, а обсяг сплачених податків від підприємництва збільшився на 41,2 %. Це свідчить про відновлення ділової активності та підвищення ефективності регіональної політики підтримки бізнесу в умовах воєнного стану [42].

Дослідження 39. Кропельницька, С., Єкімов С., Олександрович О. (2025) свідчить, що бар'єрами для розвитку підприємництва в Україні залишаються складне регуляторне середовище та обмежений доступ до ринків. У статті підкреслюється, що післявоєнне поживавлення конкуренції може стати стимулом

для інновацій та структурних змін, однак без належної підтримки регіональних органів влади підприємці ризикують залишитися неконкурентними [39].

У звіті OECD (2024) наголошується, що цифрова трансформація МСП є ключовою умовою підвищення їхньої продуктивності та стійкості в умовах війни [40]. Е-комерція й онлайн-сервіси допомагають пом'якшувати логістичні збої та розширювати ринки збуту, тому компанії, які швидко впроваджують цифрові рішення, отримують конкурентні переваги. Це визначає необхідність формування на регіональному рівні сприятливих умов для інноваційного й цифрового розвитку бізнесу.

Інфраструктурна модернізація є необхідною умовою конкурентоспроможності українських регіонів. Йдеться не лише про фізичне відновлення транспортних мереж, а й про створення індустріальних парків, логістичних хабів і цифрову трансформацію адміністративних послуг.

Лозинська, Т. Бірченко, Н. Піскун, А. Денгуб, В. відзначають, що інфраструктурні проєкти у форматі державно-приватного партнерства є важливим механізмом залучення приватного капіталу до відбудови та модернізації інфраструктури. Авторка підкреслює, що наявні інфраструктурні обмеження сповільнюють економічний розвиток, а тому потребують активнішого застосування ДПП для їх подолання [41].

Дослідження Dligach та співавт. (2024) показує, що логістичні обмеження є одним із ключових чинників, які послаблюють стійкість українських ММСП під час війни. Порушення транспортних маршрутів, зростання витрат на перевезення та обмежений доступ до складської інфраструктури суттєво знижують ефективність функціонування бізнесу [43].

Вартість відбудови економіки України вимірюється сотнями мільярдів доларів, що перевищує можливості державного бюджету. Це обумовлює потребу в інноваційних фінансових механізмах, зокрема державно-приватному партнерстві (ДПП) та blended finance.

Крилова, І., та Глущенко, Г. у статті наголошують, що ефективність ДПП в Україні залишається низькою через недосконале законодавство та відсутність

прозорих процедур. Автори рекомендують посилити інституційні механізми та створити гарантії для інвесторів [42].

Людський капітал залишається одним із найвразливіших елементів економічної системи України. Масова міграція, мобілізація, а також психологічне виснаження працівників створюють серйозні ризики для відновлення підприємництва.

Цифрові технології стають не лише інструментом оптимізації, а й умовою виживання бізнесу в умовах воєнних загроз, оскільки дозволяють мінімізувати фізичні ризики та забезпечують доступ до ринків незалежно від логістичних обмежень.

У звіті OECD (2024) наголошується, що здатність МСП швидко адаптувати цифрові рішення стає ключовим фактором їх конкурентоспроможності [40]. Для України це означає необхідність розширення програм цифрової грамотності та підтримки впровадження технологій, оскільки саме цифровізація зміцнює стійкість бізнесу та його готовність до інтеграції в європейські ринки.

У дослідженні Кропельницької, С., Єкімова С. та Олександрович О. підкреслюється, що розвиток підприємництва неможливий без інституційної підтримки інноваційної діяльності [39]. Автори наголошують, що регіональна політика має забезпечувати умови для інновацій, зокрема через створення бізнес-інкубаторів та спеціалізованих хабів.

Паралельно з ліквідацією воєнних наслідків регіони стикаються з довгостроковими структурними проблемами, які визначають їхню конкурентоспроможність після перемоги.

Саме ці чинники формують основу конкурентоспроможності регіонального підприємництва у середньостроковій перспективі, забезпечуючи перехід від моделі виживання до моделі зростання.

З метою їх систематизації у Табл. 1.5 подано узагальнення основних внутрішніх (мирних) викликів розвитку підприємництва, що впливають на економічну стійкість регіонів, визначено їхній зміст, ключові ризики для малого

та середнього бізнесу й окреслено можливі напрями регіональної управлінської відповіді.

Таблиця 1.5

Внутрішні (мирні) виклики розвитку підприємництва

№	Група викликів	Характеристика	Роль регіонального адміністрування
1	Конкуренція	Посилення боротьби за ринки після війни	Розробка програм підтримки МСП
2	Інфраструктура	Недостатність логістики, енергетики	Стимулювання ДПП і проєктів
3	Людський капітал	Дефіцит кадрів, потреба у перекваліфікації	Програми навчання, перекваліфікації
4	Інновації і цифровізація	Висока вартість технологій	Гранти, цифрові кластери

Однією з ключових передумов ефективного відновлення підприємництва у прифронтових регіонах є здатність регіональної політики враховувати відмінності між територіями за рівнем руйнувань, демографічними змінами та потребами місцевого бізнесу. У *Ukraine 2024 Report* зазначається, що універсальні інструменти підтримки часто не забезпечують належного ефекту, оскільки різні громади мають різний рівень ресурсів та відновлювального потенціалу [45]. Це формує необхідність переходу до диференційованих управлінських рішень, орієнтованих на конкретні умови та потреби регіонів.

Отже, поєднання воєнних і мирних викликів створює нову парадигму регіонального адміністрування, в якій європейська інтеграція стає одночасно стимулом і тестом на готовність регіонів

Особливої ваги набуває європейський контекст розвитку підприємництва. Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС відкриває нові можливості для експорту, доступу до фінансування та технологій. Водночас вона зумовлює і виклики — необхідність дотримання високих стандартів якості, прозорості та конкурентоспроможності бізнесу. Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що розвиток малого та середнього підприємництва виступає основою

економічної стійкості, але вимагає системної політики підтримки з боку регіональних інституцій [44].

Європейська Комісія у звіті «Ukraine 2024 Report» наголошує, що для українських підприємств ключовим викликом залишаються обмежений доступ до фінансування та складні адміністративні процедури. Ці фактори суттєво стримують розвиток МСП і знижують їхню здатність конкурувати на єдиному ринку ЄС, навіть за умов поступової гармонізації стандартів і регуляторних норм [39].

Гармонізація із законодавством ЄС висуває до регіонів вимогу швидкої адаптації управлінських процедур, особливо у сферах державної допомоги, конкуренції та технічного регулювання.

Гармонізація законодавства України з *acquis communautaire* є фундаментальною умовою інтеграції у внутрішній ринок ЄС. Вона стосується податкового, митного, конкурентного права та регуляцій державної допомоги.

Європейська Комісія у «Ukraine 2024 Report» відзначає прогрес України у сфері державних закупівель і довкілля, проте звертає увагу на проблеми у митному регулюванні та конкурентній політиці, які створюють додаткові бар'єри для підприємництва [45]. Подібну позицію висловлює Давидюк (2025), підкреслюючи, що вдосконалення правового регулювання статусу малих і середніх підприємств є необхідним кроком для узгодження національних норм із європейськими, що сприятиме прозорості та справедливому доступу бізнесу до державної допомоги [46].

Поступове впровадження європейських стандартів змінює структуру витрат МСП: підприємства мають інвестувати у сертифікацію, модернізацію обладнання й екологічні практики, що потребує підтримки на регіональному рівні.

Європейська Комісія наголошує, що імплементація директив у сфері довкілля та стандартів якості є незавершеною, і українські підприємства часто стикаються з труднощами відповідності [45]. Дослідження аналітичного центру FREE Policy Briefs показує, що аграрний сектор зіштовхнеться з особливо

високими вимогами у сфері санітарії, безпечності харчових продуктів та трудових прав, і що адаптація цих стандартів створює як ризики, так і можливості для бізнесу [47].

Вихід на ринки ЄС підсилює конкуренційний тиск, але водночас стимулює модернізацію бізнесу, формування партнерств і впровадження інноваційних моделей діяльності.

Регіональне публічне управління працює в умовах накладання воєнних та традиційних економічних викликів, що одночасно ускладнюють ведення бізнесу та потребують швидких управлінських рішень. Руйнування інфраструктури, логістичні обмеження, дефіцит кадрів і регуляторні бар'єри формують високий рівень ризиків для МСП. У таких умовах регіональні інституції мають поєднувати антикризові дії з довгостроковою модернізацією та переходом до диференційованої підтримки підприємництва, адаптованої до потреб територій та вимог європейської інтеграції.

Висновок до розділу 1

Узагальнення викладених положень показує, що в умовах воєнного стану система публічного управління України зазнала суттєвих трансформацій, які охопили правові, інституційні, фінансові та цифрові компоненти. Регіональний рівень значно посилив свою роль, ставши ключовою ланкою реалізації економічної політики та підтримки підприємництва.

Поєднання централізованого кризового управління з мережевою взаємодією між владою, бізнесом, громадами й міжнародними партнерами формує нову модель регіонального врядування. Цифровізація — «Дія», Prozorro, е-ідентифікація та відкриті дані — забезпечила безперервність державних сервісів, підвищила прозорість та спростила комунікацію з бізнесом, стаючи інструментом стійкості економіки.

Євроінтеграційний вектор задає нові стандарти управління й конкурентоспроможності МСП. Імплементация принципів SIGMA, програми

підтримки Ukraine Facility та участь у європейських економічних ініціативах відкривають доступ до сучасних управлінських практик, фінансування та міжнародних ринків.

Для Запорізької області ключовими викликами є наслідки руйнувань, логістичні обмеження, кадровий дефіцит та високий тиск на соціальну інфраструктуру. Регіональні інституції працюють у середовищі поєднання воєнних і структурних факторів — від інфраструктурних та енергетичних ризиків до потреби цифрової адаптації та відповідності стандартам ЄС. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у ринок праці розглядається як вагомий ресурс відновлення людського капіталу та розвитку підприємницької активності.

Таким чином, Розділ 1 сформував теоретико-методологічну базу для подальших досліджень, визначивши ключові напрями еволюції публічного управління в умовах війни та підкресливши роль регіонального рівня у забезпеченні підтримки підприємництва.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ ДІЮЧИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ ОРГАНАМИ РЕГІОНАЛЬНОЇ ВЛАДИ НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1 Аналіз практики надання підтримки МСП інститутами підтримки бізнесу

Система підтримки підприємництва на регіональному рівні має комплексний характер і реалізується через взаємодію державних, місцевих і громадських інституцій. У її межах поєднуються різні форми впливу — фінансова, організаційно-інституційна, інформаційно-консультаційна, інфраструктурна та нормативно-правова. Кожна з них спрямована на створення сприятливого бізнес-середовища, усунення бар'єрів для розвитку МСП, розширення доступу до фінансування та інновацій [48].

Інфраструктура підтримки МСП у Запорізькій області є багаторівневою та включає фінансові інституції, агенції розвитку, служби зайнятості та університетсько-громадські інкубаційні осередки. На рівні області офіційно комунікується перелік ключових інституцій та сервісів, що працюють із підприємцями, у спеціальному розділі сайту ЗОДА «Інфраструктура підтримки бізнесу» (довідники, контакти, доступні програми й платформи для експортерів та стартапів). Це свідчить про інституціалізовану точку входу для бізнесу та координаційну роль обласної влади у взаємодії між державними та недержавними суб'єктами підтримки [49].

У межах даного підрозділу розглянемо основні інститути, які формують екосистему підтримки підприємництва у Запорізькій області, — регіональний фонд підтримки підприємництва, агенцію регіонального розвитку, службу зайнятості та університетські бізнес-інкубатори.

Базові принципи та інструменти державної політики щодо МСП закріплено Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і

середнього підприємництва» (визначає суб'єктів, форми підтримки, інституційні механізми). На цій основі формуються державні програми й проєкти, що імплементуються в регіонах [50].

Розглянемо, як ці засади реалізуються через регіональні інституції підтримки бізнесу.

2.1.1 Регіональний фонд підтримки підприємництва у Запорізькій області

Регіональний фонд підтримки підприємництва у Запорізькій області (РФПП) є ключовим елементом інституційної системи підтримки бізнесу в регіоні. Він виконує фінансово-консультаційну функцію, реалізує державну та регіональну політику розвитку підприємництва, впроваджує грантові й освітні програми, співпрацює з органами влади, міжнародними партнерами та громадськими організаціями. Фонд також бере участь у міжнародних ініціативах, організовує виставки, ярмарки та інші заходи для популяризації підприємництва.

У воєнний період РФПП став регіональним партнером національних ініціатив уряду, зокрема платформи «єРобота», яка забезпечує видачу мікрогрантів на розвиток власної справи та підтримку релокованого бізнесу. Діяльність РФПП координується з місцевими органами влади, службою зайнятості та агенцією регіонального розвитку, що свідчить про інтегрований характер системи підтримки МСП у Запорізькій області.

У 2023–2025 рр. основна діяльність РФПП була орієнтована на реалізацію грантових і мікрофінансових програм компенсація відсотків за кредитами для підприємців, у тому числі для ветеранів, ВПО та на розвиток пріоритетних галузей економіки.

Програма мікрогрантів «Власна справа» в межах урядового проєкту «єРобота» була започаткована Міністерством економіки України у 2022 р. Вона передбачає надання мікрогрантів у розмірі від 50 до 250 тис. грн на відкриття або

розвиток бізнесу за умови створення 1–2 робочих місць. Для прифронтових регіонів, зокрема Запорізької області, урядом передбачено можливість збільшення максимального розміру гранту до 500 тис. грн. Отримані кошти можуть бути спрямовані на придбання обладнання, сировини та матеріалів, оплату оренди приміщень (у межах до 25 % суми гранту) та маркетингові витрати [51].

Упродовж 2022–2024 років діяльність РФПП відбувалася в умовах суттєвих соціально-економічних викликів, спричинених воєнним станом, релокацією підприємств та зростанням фінансових ризиків. Попри це, фонд залишався ключовою інституцією регіональної інфраструктури підтримки бізнесу, виконуючи функції реалізації заходів Комплексної програми розвитку малого та середнього підприємництва у Запорізькій області 2021-2024 із змінами [52-58].

У межах програми діють конкурси грантів на суму до 1 млн грн для місцевих підприємців, ветеранів і ВПО [59]. Основні напрями — створення нових виробничих потужностей, впровадження інновацій, цифровізація бізнес-процесів.

Для комплексної оцінки результативності державних і місцевих інструментів підтримки МСП у Запорізькій області доцільно проаналізувати їх фактичне використання, обсяги фінансування та рівень досягнення цільових показників у динаміці 2022–2025 років. Узагальнені дані свідчать, що структура підтримки за цей період була комбінованою: державні програми забезпечували масштабні грантові та кредитні ресурси, тоді як місцеві інструменти виконували стабілізаційну та компенсаційну функції для мікробізнесу прифронтових громад. Для систематизації ключових параметрів використання інструментів сформовано інтегровану табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інструменти підтримки МСП та їх результативність (2022–2024)

Рік	Інструмент	Рівень	Кількість отримувачів*	Обсяг коштів, тис. грн	Результативність (% вик.ьплану)	Основні проблеми / бар'єри
2022	Компенсація відсоткових ставок за кредитами ММСП (Програма фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у м. Запоріжжі)	місцевий	21 суб'єкт (заплановано 35)	50,0 (план – 350,0)	14 % виконання плану за коштами	Падіння ділової активності через початок повномасштабної війни; обмежений доступ до банківських кредитів; затримки Казначейства з відшкодування відсотків.
2023	Компенсація відсоткових ставок за кредитами ММСП (міська програма)	місцевий	45 суб'єктів	249,4	≈98 % виконання плану	Поступове відновлення кредитування, але зберігаються ризики для банків і бізнесу; складність підготовки пакета документів, обмежений бюджет.
	Відшкодування збитків суб'єктам малого бізнесу, завданих війною	місцевий	20 суб'єктів	154,8	н/д (у звіті немає окремого план. показ.)	Складність документального підтвердження збитків; обмеженість місцевих ресурсів; залежність від висновків ТПП.
2024	Мікрогранти «Власна справа» (ініціатива «ЄРобота»; мікрогранти на власну справу)	державний	164 одержувачі, з них 159 профінан.	~40 000 (40 млн грн)	н/д (конкурсний механізм, без річного «плану»)	Конкурентний відбір бізнес-планів; вимога створення 1–2 робочих місць; складність підготовки заявок для частини МСП прифронтових громад.
	Гранти на переробку (державна програма підтримки переробних підприємств)	державний	11 підприємств	~64 600 (64,6 млн грн)	н/д	Високі вимоги до інвестпроектів; потреба у співфінансуванні; довгі терміни підготовки документації.
	Місцева кредитна підтримка (компенсація відсотків + разові гранти)	місцевий	46 суб'єктів (2 гранти + 44 комп. %)	н/д	близько 95–100 % за зобов., факт. викон. близьке до плану	Високе навантаження на міський бюджет, різниця між потребою й доступними ресурсами, нерівн. завантаження інструменту протягом року.

Представлені у таблиці дані демонструють суттєве розширення спектра інструментів та поступове зростання інтенсивності їх використання у регіоні. У 2022 році домінували антикризові заходи, тоді як рівень результативності місцевої програми компенсації відсоткових ставок становив лише 14 %, що пояснюється різким падінням ділової активності, труднощами доступу до кредитування та перебоями роботи фінансових установ. Проте вже у 2023 році місцеві інструменти продемонстрували майже повне виконання планових показників, а механізм відшкодування збитків став додатковим джерелом стабілізації підприємницької діяльності.

У 2024 році відбувається зміщення акценту на державні грантові програми, насамперед ініціативи «єРобота», які забезпечили регіону відчутний приплив безповоротних інвестицій: 164 підприємства отримали позитивні рішення, а 159 — профінансовано на суму близько 40 млн грн. Гранти на переробку додатково посилили виробничий потенціал регіону, а місцеві інструменти зберегли функцію підтримки оборотного капіталу і кредитної активності ММСП.

Провідну роль у регіональній екосистемі підтримки МСП відіграє Агенція регіонального розвитку, яка координує партнерства «влада – бізнес – громада – наука» та фасилітує інноваційні ініціативи. Доповнює цю діяльність обласна служба зайнятості, що забезпечує можливості самозайнятості та створення робочих місць через державні програми. Важливий внесок роблять університетські бізнес-інкубатори, які формують підприємницькі навички та підтримують розвиток стартапів.

Для узагальнення інформації щодо їхньої структури, завдань та інструментів підтримки підприємництва наведено Табл. 2.2, де відображено ключові характеристики діяльності цих інституцій.

Таблиця 2.2

Інституційна характеристика фондів підтримки підприємництва

Інститут	Інструменти підтримки	Бенефіціари (цільові групи)	Основні результати (2022–2025)	Проблеми та обмеження
ДО «РФПП у Запорізькій області»	Консалтинг, підготовка бізнес-планів, регіональні гранти (до 1 млн грн), співпраця з «ЄРобота»	Мікро- та малі підприємці, ветерани, ВПО, молодь	>400 підтриманих проєктів; середній грант 250 тис. грн; домінування сфер послуг і легкої промисловості	Брак фінансування, кадровий дефіцит, відсутність системного моніторингу
ЗОДА (обласна програма розвитку МСП)	Гранти до 1 млн грн, навчальні програми, сприяння експорту	МСП, релокований бізнес	Понад 30 конкурсів грантів, активна участь ветеранів та ВПО	Затримки фінансування, низький рівень заявок у громадах
Програма «ЄРобота»	Мікрогранти «Власна справа»	Підприємці, безробітні, ветерани	10 тис. грантів по Україні; понад 20 тис. створених робочих місць	Висока конкуренція, бюрократичні вимоги, ризики невиконання умов
ПРООН / донорські програми	Гранти на відновлення МСП у постраждалих громадах	ВПО, жінки-підприємниці, соціальні підприємства	100+ грантів у Запорізькій області, акцент на соціальному бізнесі	Нестабільність логістики, складність контролю виконання умов

Як видно з таблиці, провідну роль у реалізації програм підтримки МСП відіграє Регіональний фонд підтримки підприємництва, тоді як інші інститути забезпечують тематичне або територіальне доповнення його діяльності.

На рівні області ухвалено Програму зайнятості населення Запорізької області на 2024–2026 роки, що включає інструменти підтримки самозайнятості, ваучери на навчання, сприяння створенню робочих місць [60]. На рівні міста діє Програма розвитку МСП м. Запоріжжя 2022–2025 рр. та програма фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2024–2026 роки, які задають рамку співфінансування та локальної підтримки підприємців (консалтинг, навчання, доступ до фінансування) [61, 62].

2.1.2 Агенція регіонального розвитку Запорізької області

Наступним інституційним елементом системи підтримки підприємництва є Агенція регіонального розвитку, яка забезпечує координацію між владою, бізнесом та громадами і виконує функції аналітичного центру регіону.

Агенції регіонального розвитку (АРР). АРР виконують проєктно-аналітичні та фасилітаційні функції для розвитку МСП та територій, виступаючи провайдерами грантових і кластерних ініціатив, бізнес-освіти та залучення інвестицій [63, 64].

Агенція регіонального розвитку Запорізької області (АРР ЗО) є «зв'язуючою ланкою» між обласною державною адміністрацією, територіальними громадами, інституціями підтримки бізнесу (регіональним фондом підтримки підприємництва, службою зайнятості, торгово-промисловою палатою), університетами та представниками малого і середнього бізнесу. У кризових умовах діяльність АРР базується на принципах мережевої взаємодії, визначених Міністерством відновлення, що забезпечує узгодження інвестиційних, інноваційних і підприємницьких інструментів.

Водночас АРР ЗО виконує проєктно-аналітичні, фасилітаційні та координаційні функції в екосистемі регіонального розвитку: готує та супроводжує проєкти, залучає зовнішні ресурси (державні й донорські), проводить інвестиційний маркетинг, сприяє розвитку підприємництва й інновацій, а також налагоджує партнерства у форматі «влада — бізнес — наука — громади».

На регіональному рівні мету та завдання АРР ЗО як інструмента реалізації стратегії та програм розвитку, підвищення інвестиційної привабливості та залучення міжнародної технічної допомоги окреслено на офіційному порталі Запорізької обласної державної адміністрації.

У 2022–2025 рр. (воєнний період) пріоритети мережі АРР, у т.ч. Запорізької області, зміщені до проєктів швидкої підтримки ММСП, інноваційної адаптації та відновлення локальних ланцюгів доданої вартості.

На локальному рівні релевантні для МСП інструменти та конкурси (у т.ч. з фокусом на ВПО/ветеранів/молодь, інноваційні гранти, експортні сервіси) публікуються на міському та обласному офіційних ресурсах, де АРР ЗО виступає партнером/координатором у межах регіональної екосистеми підтримки. З урахуванням того, що частина запорізьких активностей агенції у воєнний період висвітлюється переважно через соціальні канали та агрегатори (анонси грантів, Q&A-сесій, локальних подій).

У практичному вимірі ця взаємодія проявляється через:

- а) спільну підготовку проєктів на державні/донорські конкурси (у т.ч. з інноваційним компонентом);
- б) інформування підприємців про відкриті грантові програми та навчальні можливості;
- в) координацію з міськими/обласними програмами розвитку МСП і національними сервісами «єРобота» та «Дія.Бізнес».

У воєнний період мережа агенцій регіонального розвитку (АРР), особливо в прифронтових регіонах, демонструє низку системних викликів, характерних для інституцій розвитку:

- а) Фінансова нестабільність та залежність від зовнішніх джерел фінансування. Попри зростання загального бюджету мережі АРР до 83,8 млн грн у 2024 році, структура надходжень залишається волатильною: лише 44 % становлять кошти обласних бюджетів, інша частина — гранти та проєктне фінансування, що створює ризики перерв у виконанні операційних функцій [56].
- б) Обмежена кадрова та організаційна спроможність. Воєнні умови зумовили суттєве збільшення навантаження на підготовку проєктів і супровід МСП за одночасного скорочення кадрових ресурсів та обмеження фізичної присутності фахівців у громадах підвищеного ризику.
- в) Неповнота та нерегулярність відкритої звітності. Аналітичні огляди парламентських та урядових підрозділів фіксують затримки у публікації повних звітів АРР, зокрема даних щодо результативності та ефективності програм, що ускладнює громадський контроль і міжрегіональне порівняння.

г) Територіальні та безпекові обмеження. У Запорізькій області обмеження на пересування та проведення польових активностей у громадах, наближених до зони бойових дій, ускладнюють моніторинг реалізації проєктів, збереження партнерських мереж і забезпечення стабільної взаємодії з МСП, що негативно позначається на операційній ефективності АРР.

АРР Запорізької області — ключовий елемент регіональної бізнес-інфраструктури, який у синергії з ЗОДА, фондами підтримки підприємництва, службою зайнятості, університетами та платформами «ЄРобота/Дія.Бізнес» забезпечує трансляцію державних і донорських інструментів у локальну практику. Для підвищення результативності доцільні: запровадження уніфікованої системи КРІ і відкритої аналітики результатів, посилення партнерства з університетськими інкубаторами та розбудова електронних сервісів супроводу МСП.

Таким чином, АРР виступає ключовим аналітичним і фасилітаційним інститутом регіону, який перетворює грантові та інвестиційні можливості на конкретні проєкти розвитку територій.

2.1.3 Запорізький обласний центр зайнятості

Наступним важливим інститутом підтримки підприємництва є система центрів зайнятості, яка поєднує ринок праці з розвитком малого бізнесу.

Запорізький обласний та місцеві центри зайнятості реалізують інструменти самозайнятості й підтримки старту бізнесу (гранти «ЄРобота/Власна справа», ваучери, навчання), поєднуючи ринок праці з підприємницькою екосистемою регіону.

У 2023 році послугами Державної служби зайнятості скористалися 661 тис. громадян, із яких 295 тис. було працевлаштовано та 33 тис. пройшли професійне навчання. Ці дані підтверджують високу інституційну спроможність служби у забезпеченні доступу до ринку праці та підтримці зайнятості [65].

У структурі інфраструктури підтримки МСП центри зайнятості відіграють значно ширшу роль, ніж просто посередництво на ринку праці. У воєнний період вони стають ключовими учасниками реалізації державних програм зайнятості та підтримки економічної активності населення, зокрема через професійне навчання, перекваліфікацію та допомогу у працевлаштуванні. Дані Державної служби зайнятості за 2023 рік підтверджують її високу інституційну спроможність, що робить цю систему важливою ланкою трансляції державної політики на регіональному рівні, включно з Запорізькою областю [65].

Діяльність ЗОЦЗ і його філій у сфері підприємництва охоплює:

- а) інформаційно-консультаційні послуги щодо старту власної справи та участі в грантових програмах;
- б) супровід заявників у межах національної ініціативи «єРобота/Власна справа» (попередній скринінг, підготовка до співбесіди, навігація вимогами);
- в) послуги з профорієнтації і бізнес-освіти (мінімальні підприємницькі компетенції, фінансова грамотність);
- г) реалізацію програм професійного навчання/перекваліфікації (у тому числі ваучери) як передумову для самозайнятості;
- д) моніторинг результатів (працевлаштування, створені місця, повторне звернення).

Завдяки такій багатовекторній діяльності служба зайнятості поступово трансформується з посередника ринку праці у повноцінного партнера підприємництва.

Власна справа» (ініціатива «єРобота») — державна програма мікрогрантів на відкриття або розвиток бізнесу, у межах якої підприємці можуть отримати від 50 до 250 тис. грн, а для прифронтових регіонів — підвищене фінансування до 500 тис. грн. Рішення про збільшення максимального розміру гранту для територій з високим рівнем ризику було ухвалено Кабінетом Міністрів України 4 квітня 2025 року [17].

Програми підтримки ветеранів та членів їхніх родин відіграють важливу роль у державній політиці стимулювання самозайнятості. Вони спрямовані на

реінтеграцію військовослужбовців у економічну діяльність та заохочення до започаткування власної справи, доповнюючи загальнонаціональні механізми розвитку підприємництва.

За інформаційними матеріалами Державної служби зайнятості за січень–листопад 2024 р., ключовими отримувачами її інструментів підтримки є внутрішньо переміщені особи, учасники бойових дій, особи з інвалідністю та молодь. Для цих груп фіксуються дані щодо кількості наданих послуг, працевлаштованих осіб і скерованих на професійне навчання, зокрема із використанням ваучерів та інших активних програм сприяння зайнятості [66].

Система професійного навчання та перекваліфікації Державної служби зайнятості виконує важливу функцію підтримки підприємництва, оскільки формує компетенції для самозайнятості та розширює кадровий потенціал малого бізнесу у прифронтових регіонах. За інформаційними матеріалами служби, у 2023–2024 рр. обсяги профнавчання зростали, зокрема завдяки впровадженню ваучерних механізмів. Ваучери на навчання, доступні для окремих категорій громадян (особи 45+, ветерани, ВПО, люди з інвалідністю, поранені та звільнені з полону), спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та розширення можливостей працевлаштування. Станом на квітень 2024 р. понад 6 тис. українців скористалися ваучерами на підвищення кваліфікації [67].

Служба зайнятості виконує функцію провайдера людського капіталу для сектору МСП, забезпечуючи перехід від безробіття до самозайнятості через механізми грантів, навчання та ваучерів.

2.1.4 Бізнес-інкубатори

Важливою ланкою є університетські інкубатори, що забезпечують преінкубацію ідей, менторство та підприємницьку освіту. У Запоріжжі діє бізнес-інкубатор НУ «Запорізька політехніка», створений у партнерстві з Департаментом економічного розвитку ЗОДА, РФПП та ТПП у межах

регіональної програми розвитку МСП; також працює інкубатор на економічному факультеті ЗНУ.

У воєнних умовах інститути підтримки бізнесу транслюють державні інструменти у регіональне середовище, виконуючи триєдину функцію:

- а) фінансово-інвестиційну (мікро- та міні-гранти, компенсації, пільгові кредити);
- б) організаційно-освітню (навчання, консалтинг, доінкубація/інкубація);
- в) проєктно-координаційну (підготовка заявок, управління грантовими портфелями, кластеризація, підтримка експорту).

У Запорізькому регіоні університетські бізнес-інкубатори формують важливий сегмент інноваційної екосистеми та «м'якої інфраструктури» підтримки МСП. Вони забезпечують доступ до підприємницьких компетенцій, менторства, мережових контактів, підтримують підготовку бізнес-планів і допомагають стартапам знижувати початкові ризики. Бізнес-інкубатор НУ «Запорізька політехніка», діяльність якого закріплена внутрішнім «Положенням про організацію та діяльність бізнес-інкубатора» (редакції 2021/2024 рр.), функціонує як платформа для розвитку студентських і регіональних підприємницьких команд та участі у грантових програмах [68]. Доповнює екосистему інкубатор економічного факультету ЗНУ, який проводить консультації та освітні заходи для молодих підприємців і студентських команд, спираючись на власну нормативну базу та план діяльності [69].

У Запорізькій області роль інституцій підтримки підприємництва проявляється у функціонуванні кількох ключових елементів:

- а) Інкубатори та інноваційні платформи. Університетські бізнес-інкубатори (зокрема при НУ «Запорізька політехніка» та ЗНУ) забезпечують навчальну й консультаційну підтримку підприємців-початківців, розвивають компетенції зі створення бізнес-проєктів та сприяють участі стартапів у конкурсах і грантових програмах.

- б) Державні сервіси та канали підтримки. Платформа «Дія.Бізнес» та інструменти державної програми «єРобота» (мікрогранти, гранти для переробки,

садівництва, тепличних господарств тощо) функціонують як основні канали інформування населення, надання консультацій і супроводу заявників, забезпечуючи доступ МСП до бюджетно-донорських ресурсів.

в) Регіональні програми та локальні інструменти. Обласні й міські програми підтримки самозайнятості, зайнятості та розвитку МСП спрямовані на конвертацію державних і донорських інвестицій у створення робочих місць, розширення локальних виробничих ланцюгів та формування доданої вартості в регіоні, що підсилює фінансову стійкість територіальних громад [59].

Таким чином, інкубатори забезпечують довгострокову підготовку підприємницьких кадрів і формують середовище для інноваційних проєктів, хоча їх вплив на економіку області поки обмежений ресурсно.

Отже, регіональна екосистема допомоги МСП є комплексною і динамічною, однак для підвищення її результативності важливо посилити цифровізацію управлінських процесів, впровадити сучасні інструменти оцінювання ефективності та розбудувати партнерські мережі між регіоном і громадами.

У рамках реалізації регіональної політики розвитку малого і середнього підприємництва Департамент економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації координує діяльність регіональних інституцій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності бізнесу та стимулювання інновацій.

Скоординована взаємодія таких структур, як Регіональний фонд підтримки підприємництва, Агенція регіонального розвитку, служба зайнятості та бізнес-інкубатори, створює цілісну регіональну екосистему сприяння бізнесу. Ця система забезпечує адаптивність до кризових викликів, сприяє реалізації державної політики зайнятості та підвищує спроможність малого і середнього бізнесу до сталого розвитку.

Наступним етапом дослідження є діагностика реалізації Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва у Запорізькій області, яка є ключовим інструментом регіональної політики у сфері МСП. Такий аналіз

дозволить з'ясувати, наскільки ефективно інституційна база, розглянута у попередньому підрозділі, інтегрується у конкретні механізми фінансування, грантової підтримки, цифровізації та партнерства між владою і бізнесом.

2.2. Діагностика реалізації підтримки МСП в рамках Комплексної програми розвитку МСП в Запорізькій області.

У сучасних умовах воєнного стану система підтримки МСП на регіональному рівні стає не лише інструментом економічного відновлення, а й чинником соціальної стійкості територій. Для прифронтових регіонів, таких як Запорізька область, державна політика у сфері МСП набула нового значення — як механізм забезпечення зайнятості, адаптації внутрішньо переміщених осіб, підтримки ветеранів, а також створення можливостей для релокованого бізнесу. Від ефективності реалізації обласних програм підтримки залежить не лише розвиток локальної економіки, а й формування довіри до державних інститутів, здатних реагувати на виклики війни через цільові інструменти допомоги.

Метою діагностики є оцінка результативності реалізації Програми, з урахуванням впливу воєнного стану, динаміки ключових показників (кількість підтриманих суб'єктів, створені робочі місця, обсяги фінансової допомоги), ефективності інституційної взаємодії між органами влади, фондами та громадами, а також визначення проблемних зон і потенціалу модернізації регіональної системи підтримки МСП у контексті післявоєнного відновлення економіки.

2.2.1 Нормативно-програмне підґрунтя

Нормативно-програмне підґрунтя розвитку малого і середнього підприємництва в Україні формує систему законодавчих і стратегічних актів, що визначають правові, організаційні та фінансові засади державної підтримки бізнесу. Ключовими документами є Закон України «Про розвиток та державну

підтримку малого і середнього підприємництва» [69], який закріплює базові принципи державної політики у сфері МСП, та Закон України «Про засади державної регіональної політики» [70], що визначає децентралізований підхід до формування програм розвитку на рівні громад, особливо актуальний в умовах воєнного стану та інтеграції до ЄС.

Розвиток нормативних орієнтирів у цій сфері здійснюється з урахуванням положень стратегічних документів — зокрема, Стратегії розвитку МСП до 2027 року та Національної економічної стратегії-2030, які забезпечують узгодженість державної та регіональної політики у сфері підтримки підприємництва [71, 72].

У період воєнного стану Постанови КМУ №738 утворює “швидкий контур” грантових механізмів підтримки, що поєднується з інформаційною та консультаційною підтримкою через платформу “Дія.Бізнес”, яка з 2022 року надає підприємцям можливість отримання онлайн-консультацій, освітніх матеріалів і доступу до сервісів державної підтримки [16, 73].

Стандартизація державної допомоги та її сумісність із конкуренцією на ринку забезпечується Законом «Про державну допомогу суб’єктам господарювання» № 1555-VII, що покладає на АМКУ функції моніторингу і контролю допустимості допомоги — важливий аспект для грантів і компенсацій відсотків [74].

Отже, законодавчі й стратегічні документи формують цілісну систему державної підтримки підприємництва, а їхня регіональна імплементація через Комплексну програму Запорізької області забезпечує інтеграцію національних пріоритетів у місцевий контекст.

2.2.2 Реалізація Комплексної програми розвитку малого та середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021–2024 роки

Комплексна програма розвитку малого та середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021–2024 роки із змінами (Програма) поєднала фінансові, консультаційні й інституційні інструменти підтримки малого та середнього

бізнесу — конкурсне надання мікрогрантів, часткову компенсацію відсоткових ставок, інформаційно-освітні заходи й розвиток кластерів підприємництва [52-58].

Метою Програми є створення сприятливих умов для відновлення і розвитку малого та середнього підприємництва, нових форм ведення бізнесу, підтримка підприємницьких ініціатив та орієнтації молоді на започаткування власного бізнесу; покращення якості надання адміністративних послуг через створення належних та ефективних ЦНАП органів місцевого самоврядування. Її операційні цілі зосереджені на:

- а) розширенні доступу до фінансових ресурсів;
- б) підвищенні якості комунікацій та поінформованості бізнесу;
- в) розвитку інфраструктури підтримки підприємництва;
- г) створенні рівних можливостей для всіх суб'єктів господарювання;
- д) підвищенні конкурентоспроможності місцевих виробників.

Зазначені цілі визначають логіку подальшої реалізації Програми через поєднання фінансових, консультаційних та організаційних механізмів підтримки.

Упродовж 2021–2024 рр. Програма неодноразово оновлювалася, уточнюючи механізми фінансування, перелік заходів та джерела коштів. Зміни відображали адаптацію до умов воєнного стану, зокрема розширення кола отримувачів підтримки (ветерани, ВПО, релокований бізнес) і посилення інструментів компенсації відсотків за кредитами.

Для систематизації змін у правовому забезпеченні та етапів оновлення Програми подано табл. 2.3.

Динаміка змін у 2021–2024 рр. свідчить про поступовий перехід від фінансування інфраструктурних заходів до адресних грантових і кредитних механізмів, що дозволило адаптувати політику до умов воєнного стану та спрямувати ресурси на підтримку ветеранів, ВПО та релокованого бізнесу.

Таблиця 2.3

Еволюція нормативних актів підтримки МСП (2021–2024 рр.)

Рік	Нормативний документ	Зміст змін	Вплив на регіональну політику
2021	Рішення ЗОР восьмого скликання перша сесія від 18.03.2021 № 142 [52], Рішення ЗОР восьмого скликання п'ята позачергова сесія від 07.10.2021 № 29 [53]	Затверджено Програму та внесення змін до неї (доповнення до операційної цілі)	Початок фінансування затверджених напрямків. Збільшення суми фінансування з обласного бюджету
2022	Рішення ЗОР восьмого скликання восьма позачергова сесія від 15.02.2022 № 49 [54]	Внесення змін в Програму (доповнення до операційної цілі)	Збільшення суми фінансування з обласного бюджету
2024	Розпорядження голови ЗОДА, начальника військової адміністрації від 22.02.2024 № 92 [55], від 30.04.2024 № 245 [56], від 16.09.2024 № 749 [57] та 29.11.2024 № 1052 [58]	Подовження Програми на 2024 рік. Актуалізація заходів, гранти ветеранам, грантова підтримка на відкриття та розвиток суб'єктів підприємництва, у т.ч. БПЛА та компенсація частки витрат на закупівлю обладнання і техніки суб'єктам МСП.	Розширено фінансування у воєнний час. Збільшення суми фінансування з обласного бюджету та зміна суми місцевого бюджету.

Зміни нормативної бази засвідчили перехід від формального до результативного підходу в управлінні підтримкою МСП. Програма стала більш гнучкою та адаптивною до умов воєнного часу, зросла частка грантових і компенсаційних механізмів, що орієнтовані на швидку економічну стабілізацію регіону.

Динаміка бюджетних показників дозволяє оцінити фінансову стійкість реалізації програм підтримки підприємництва в області, визначити ефективність використання бюджетних ресурсів та простежити, наскільки стабільно фінансуються пріоритетні напрями регіональної політики. Порівняння показників за роками дає можливість виявити ключові тенденції формування інституційної підтримки бізнесу та адаптації фінансових інструментів до умов воєнного стану. Саме аналіз цих параметрів є основою для подальшої оцінки результативності Комплексної програми розвитку МСП у Запорізькій області.

Для оцінки динаміки фінансового забезпечення Програми використано дані щодо орієнтовних обсягів фінансування за 2021–2024 роки, узагальнені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Підсумкова динаміка орієнтовного фінансування Програми

Рік / документ	Обласний бюджет, тис. грн	Місцеві бюджети тис. грн	Інші джерела тис. грн	Разом тис. грн
2021 [52]	10 829	250	5 050	16 129
2021 [53]	12 226	250	5 050	17 526
2022 [54]	12 326	250	5 050	17 626
2024 [55]	4 292,6	—	9 200	13 492,6
2024 [56]	21 992,6	—	9 200	31 192,6
2024 [58]	26 992,6	5 000	9 200	41 192,6

У 2024 році, згідно з рішенням №1052, обсяг фінансування досяг 41,19 млн грн, що на 155 % перевищує рівень затвердженої Програми на 2021-2023 роки. Частка обласного бюджету після всіх змін внесених у Програму становить 65,53 %, місцевих — 12,14 %, інші джерела — 22,33 %. Фінансова структура Програми демонструє тенденцію до зростання ролі обласного бюджету як головного джерела підтримки бізнесу. Водночас зберігається диверсифікація джерел фінансування, що підвищує стійкість реалізації заходів навіть у воєнних умовах. Це свідчить про розширення фінансової бази регіональної підтримки підприємництва та підвищення ефективності міжбюджетної координації.

Структура джерел фінансування Програми представлена на рис. 2.1.

Узагальнюючи результати реалізації Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва у Запорізькій області, можна відзначити, що ефективність регіональної політики значною мірою залежить від дієвості локальних ініціатив та спроможності громад реалізовувати власні програми підтримки бізнесу. Саме місцевий рівень є тим середовищем, де стратегічні завдання перетворюються на конкретні інструменти допомоги підприємцям —

грантові конкурси, компенсаційні програми, консультаційні послуги та інформаційно-освітні заходи.

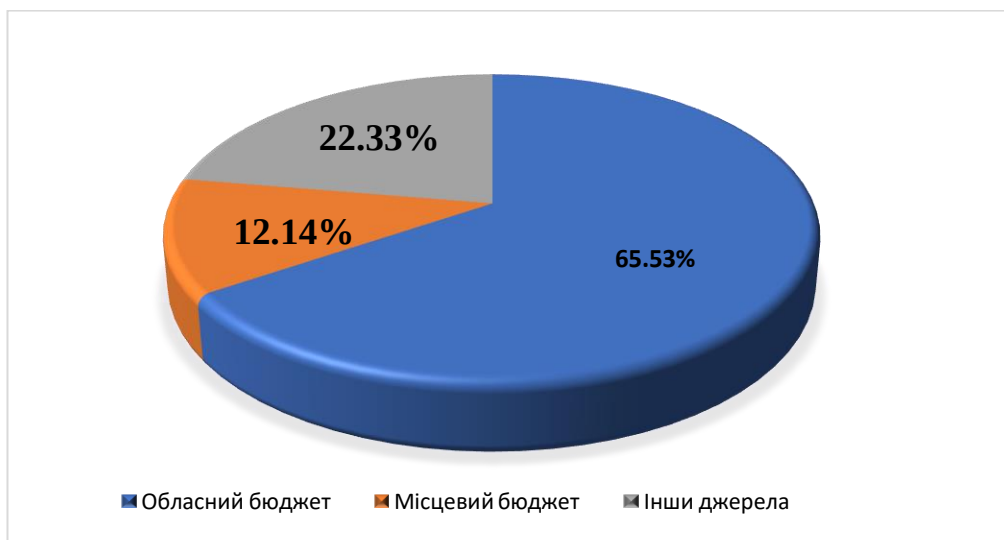


Рис. 2.1 Структура джерел фінансування Програми

Зміцнення фінансової спроможності програм обласного рівня створило передумови для розширення інструментів підтримки бізнесу на рівні громад, особливо у місті Запоріжжі.

2.2.3 Локальний вимір реалізації політики підтримки МСП: Програми м. Запоріжжя

На рівні територіальної громади реалізація політики підтримки МСП у місті Запоріжжі реалізується через місцеві програми, узгоджені з Комплексною програмою розвитку малого і середнього підприємництва в місті Запоріжжі на 2022–2025 роки, затверджена рішенням міської ради від 22.12.2021 № 54 [61], яка спрямована на створення сприятливого бізнес-клімату, розширення доступу до фінансів і підтримку самозайнятості. У документі визначено вісім пріоритетних напрямів діяльності, що формують цілісну систему підтримки малого і середнього підприємництва на рівні громади. Серед них – забезпечення прозорого регуляторного середовища, підвищення якості адміністративних послуг і покращення бізнес-клімату; фінансова та інформаційна підтримка МСП;

розвиток бізнес-компетенцій і підприємницької культури; промоція місцевих виробників товарів і послуг, а також зміцнення кадрового потенціалу. Реалізація цих напрямів спрямована на формування сприятливого бізнес-середовища, спрощення доступу до фінансування, посилення самозайнятості населення та розвиток партнерства між бізнесом, громадою й місцевою владою.

Також, основним інструментом є Програма фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва, яка періодично оновлюється з урахуванням викликів воєнного стану.

Для реалізації місцевої політики підтримки підприємництва рішенням Запорізької міської ради від 22.12.2021 № 56 була затверджена Програма фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2022 рік [69]. Вона мала комплексний характер і поєднувала чотири основні напрями діяльності: фінансову, інформаційну, освітню та промоційну підтримку.

Її реалізація передбачала часткову компенсацію відсоткових ставок за кредитами для мікро- та малих підприємств, проведення бізнес-форумів і навчальних заходів, розвиток підприємницьких компетентностей через проєкт «Школа підприємництва», а також просування місцевих виробників і підтримку експорту.

У подальшому, змінами від 07.12.2022 № 83 [70] програму фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2022 рік було актуалізовано відповідно до умов воєнного стану — передбачала часткову компенсацію відсоткових ставок за кредитами для 35 суб'єктів МСП на суму 350 тис. грн, за рахунок коштів міського та обласного бюджетів, а також інших дозволених джерел.

У 2023 році її механізм продовжено відповідно до рішення міської ради від 07.12.2022 №107 [71], а зміни від 17.03.2023 № 68 [72] розширили спектр фінансової допомоги. Програма фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2023 рік передбачила:

а) компенсацію відсоткових ставок за кредитами для 25 суб'єктів МСП на суму 186,2 тис. грн;

б) компенсацію витрат підприємствам, що зазнали збитків унаслідок агресії РФ — 500 тис. грн;

г) погашення кредиторської заборгованості за 2022 рік — 163,8 тис. грн.

Важливою інституційною новацією стало запровадження партнерства із Запорізькою торгово-промисловою палатою, яка забезпечувала експертний супровід процедур оцінки збитків, сертифікації втрат і надання консультацій підприємцям.

Наступним етапом розвитку муніципальної політики підтримки бізнесу стало ухвалення Програми фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2024–2026 роки, затвердженої рішенням міської ради від 22.12.2023 № 64 [62]. Її метою визначено продовження механізму часткової компенсації кредитів, підтримку розвитку підприємницьких компетентностей і активізацію експортної діяльності МСП. Серед очікуваних результатів — надання компенсацій 427 суб'єктам підприємництва та інформаційно-консультаційних послуг із розвитку експорту 150 підприємствам.

У 2024 році до програми фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2024 - 2026 роки внесено зміни рішенням міської ради від 23.10.2024 №17 [73], якими уточнено кількісні показники результативності — зокрема, обсяг часткових компенсацій, кількість одержувачів фінансової підтримки та учасників заходів з підвищення підприємницьких компетентностей. Це засвідчило перехід від декларативного до результативно-орієнтованого планування, що відповідає сучасним підходам до управління ефективністю програм місцевого розвитку. Запровадження механізму часткової компенсації відсоткових ставок сприяло зниженню кредитного навантаження на підприємства, стимулювало їхню економічну активність і створило основу для відновлення бізнесу у післякризовий період.

Динаміка програмних змін демонструє перехід від точкових фінансових заходів до системного середньострокового планування, орієнтованого на вимірювані результати

Основні параметри реалізації муніципальних програм підтримки МСП наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні параметри програм підтримки МСП у м. Запоріжжі (2021–2026 рр.)

Рік	Рішення міської ради	Ключові заходи	Орієнтовні обсяги фінансування, тис. грн	Орієнтовна кількість підтриманих МСП	Джерела коштів
2022	№ 56 від 22.12.2021 [69] (із змінами від 07.12.2022 № 83 [70])	Компенсація відсоткових ставок за кредитами	350,0	35	Бюджет Запорізької міської територіальної громади
2023	№ 107 від 07.12.2022 [71] із змінами від № 68 17.03.2023 [72])	Компенсація відсотків, погашення заборгованості 2022 р., компенсація збитків від агресії РФ, розширення учасників, співпраця з ТПП	850	71	Бюджет Запорізької міської територіальної громади, кошти програм матеріально-технічної допомоги, кошти Запорізької торгово промислової палати
2024-2026	№64 від 22.12.2023 [62] (із змінами від 23.10.2024 № 17 [73])	Часткова компенсація відсотків за кредитами; інформаційно-консультаційна підтримка; заходи з підготовки та відновлення експорту, популяризація підприємництва	9977,8 (загальний обсяг на період дії)	Понад 617	Бюджет Запорізької міської територіальної громади, кошти Запорізької торгово промислової палати, донорські кошти

Порівняння показників свідчить про поступовий перехід міської політики підтримки бізнесу від точкових антикризових заходів до системних рішень, спрямованих на довгострокову стабілізацію підприємницького середовища. Оновлення Програми 2024–2026 років [62] закріпило цей перехід на стратегічному рівні.

У 2022 році місцева політика підтримки бізнесу мала переважно антикризовий характер. У 2023 році акцент змістився на підтримку релокації підприємств, а у 2024 році — на цифровізацію сервісів і розвиток партнерств. Це свідчить про еволюцію від оперативного реагування до довгострокового планування та інтеграції міської політики у стратегію сталого розвитку регіону.

Таким чином, розвиток міських програм підтримки МСП у Запоріжжі демонструє послідовну еволюцію від короткострокових антикризових заходів до середньострокової інституційної моделі, узгодженої з регіональною Комплексною програмою розвитку підприємництва. Програма фінансування заходів на 2024–2026 роки [62] посилила координацію між рівнями влади, розширила спектр інструментів підтримки (компенсація відсотків, відшкодування збитків, підтримка експорту, консультаційні послуги) та закріпила стратегічний курс міста на зміцнення економічної стійкості й післявоєнне відновлення.

Аналіз динаміки фінансування свідчить про зростання обсягів ресурсів майже у 2,5 рази порівняно з початковим періодом реалізації Програми. Це підтверджує пріоритетність підтримки підприємництва в обласній політиці та здатність регіону адаптувати механізми до умов воєнного часу. Водночас, у контексті воєнного стану Програма виконує не лише економічну, а й адаптаційну функцію, сприяючи збереженню робочих місць, підтримці релокованих підприємств, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та жінок-підприємниць.

Отже, у 2021–2024 рр. у Запорізькій області сформовано цілісну дворівневу модель підтримки МСП — обласну і муніципальну, що спирається на грантові, компенсаційні та консультаційні механізми. У 2024 р. (рішення №1052

[58]) посилено фінансову стабільність системи та закладено підґрунтя для нової програмної рамки 2025–2027 рр. [74], орієнтованої на кластеризацію, смарт-спеціалізацію та цифрове управління розвитком підприємництва.

Узагальнюючи результати реалізації регіональних і місцевих програм підтримки підприємництва, можна констатувати, що сформована система інструментів — гранти, пільги, кредити, релокаційні програми — має різну результативність і вплив на динаміку розвитку МСП. Тому подальший аналіз доцільно спрямувати на оцінювання ефективності зазначених механізмів підтримки бізнесу в регіоні, що дозволить виявити найбільш дієві та адаптивні форми державної й муніципальної допомоги.

2.3. Оцінювання ефективності вибраних інструментів підтримки бізнесу

Оцінювання ефективності інструментів підтримки МСП здійснено на основі офіційних звітів про виконання програм підтримки бізнесу у місті Запоріжжі за 2022–2024 роки, зведених матеріалів ОДА та аналітичних документів щодо розвитку МСП.

2.3.1. Оцінка результативності фінансових інструментів

Динаміка компенсації відсоткових ставок за кредитами демонструє поступове зростання кількості суб'єктів МСП, які скористалися цим інструментом підтримки. Згідно зі звітом на 2022 рік [75], у 2022 році компенсацію отримали 21 суб'єкт господарювання. У 2023 році цей показник зріс до 45 отримувачів [76], що свідчить про відновлення кредитної активності та зростання довіри бізнесу до програм фінансової підтримки. У 2024 році, за даними звіту р на 2024 рік [77], кількість отримувачів компенсацій досягла 104 суб'єктів, що підтверджує посилення попиту на кредитні ресурси та ефективність застосування механізму компенсації відсоткових ставок.

Зростання кількості отримувачів компенсацій та сум виплат у 2022–2024 рр. свідчить про посилення попиту на кредитні ресурси та ефективність інструменту як антикризового механізму. У 2024 році підприємства скористалися механізмом майже у п'ять разів частіше, ніж у 2022 році, що пов'язано зі стабілізацією умов ведення бізнесу, підвищенням інформованості підприємців та розширенням можливостей місцевої програми підтримки.

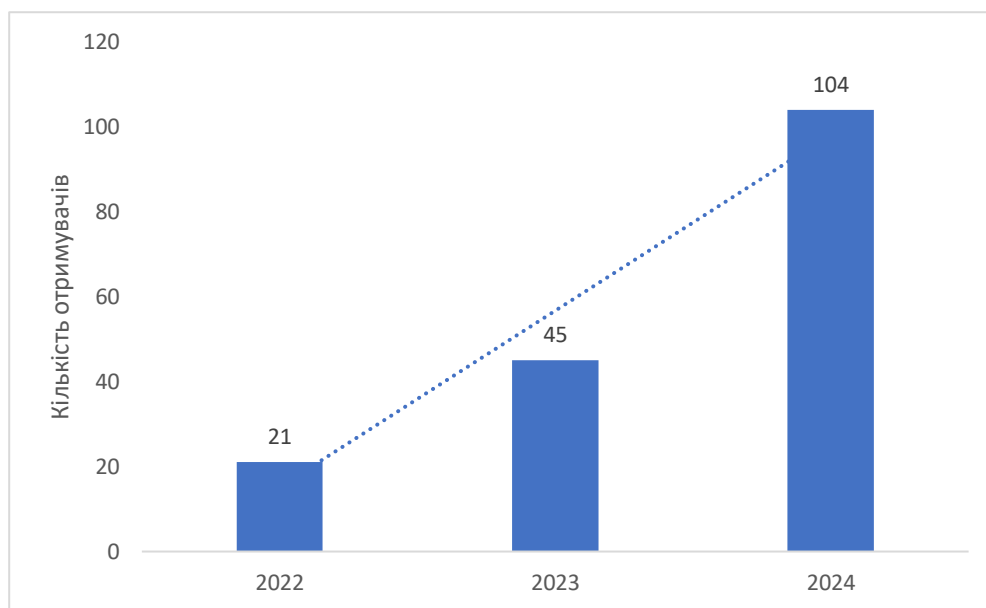


Рис. 2.2 Кількість отримувачів компенсацій (2022–2024)

Аналіз сум компенсацій відсоткових ставок за кредитами демонструє суттєве збільшення фінансової підтримки МСП у місті Запоріжжі протягом 2022–2024 років Рис.2.3.

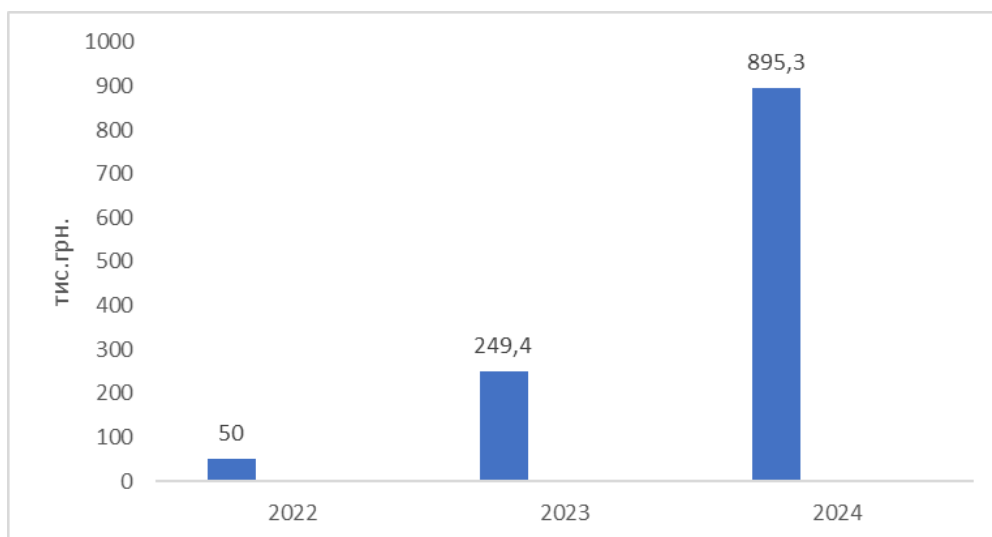


Рис. 2.3 Зростання суми компенсацій 2022–2024 рр.

Графік демонструє прискорення темпів зростання компенсацій у 2023–2024 рр., що відображає підвищений попит підприємців на пільгові кредитні інструменти та ефективність програмної підтримки.

Таке майже 17-кратне зростання обсягу компенсацій за два роки свідчить про значне підвищення попиту бізнесу на кредитні ресурси та результативність інструменту компенсації відсоткових ставок.

Додатковий аналіз демонструє, що інструмент компенсації відсоткових ставок став ключовим стабілізуючим механізмом для місцевого бізнесу у воєнних умовах. Підприємства використовували кредитні кошти переважно для поповнення обігового капіталу, модернізації обладнання, покриття витрат на релокацію та утримання персоналу. Таке спрямування ресурсів відповідає типовим потребам МСП у кризових ситуаціях та свідчить про те, що фінансова підтримка дозволила уникнути масового скорочення бізнес-діяльності у 2023–2024 рр.

Паралельно з компенсацією відсотків, у 2023 р. 20 підприємств одержали відшкодування збитків, завданих війною, на суму 154,8 тис. грн [76].

Суттєве зростання попиту на компенсаційні механізми у 2024 році також обумовлено тим, що банки спростили процедури кредитування під державні

гарантії, а програма «5–7–9%» стала доступнішою для ширшої категорії МСП. У поєднанні з місцевими компенсаціями це дало можливість підприємствам зменшити кредитне навантаження та планувати інвестиції навіть за умов воєнного стану.

Цей механізм не застосовувався у 2024 р., тому має точковий характер

Аналітично ці результати означають:

зростання довіри бізнесу до муніципального інструменту – кількість отримувачів підтримки збільшилася більш ніж удвічі проти 2022 р.;

майже повне використання запланованих ресурсів;

доповнення кредитної підтримки механізмом компенсації зафіксованих воєнних збитків, що створює передумови для участі підприємств у державних та міжнародних програмах відшкодування шкоди.

У 2024 році система місцевої підтримки МСП набула комбінованого характеру, поєднавши механізм компенсації відсоткових ставок за кредитами з наданням цільових грантів. Згідно зі Звітом за 4 квартал 2024 року про виконання Програми розвитку малого та середнього підприємництва в місті Запоріжжі на 2022–2025 роки» [78], протягом року фінансову підтримку отримали 46 суб'єктів підприємництва, з них 2 суб'єкти – у формі місцевих грантів, а 44 суб'єкти – у формі компенсації відсоткових ставок за кредитами. Така структура свідчить про поєднання короткострокового інструменту підтримки ліквідності (компенсація відсотків) із більш довгостроковою грантовою підтримкою, спрямованою на інвестиції в розвиток і модернізацію бізнесу, що підсилює загальний ефект місцевої політики сприяння підприємництву.

2.3.2. Державні грантові програми як інструмент структурної модернізації

Аналіз офіційних звітів засвідчує, що грантова підтримка державної програми «єРобота» стала одним із ключових інструментів стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва в Запорізькій області у 2022–

2024 рр. У 2022 році в регіоні було підтримано 47 проєктів на загальну суму 11,4 млн грн, що забезпечило запуск або розширення діяльності мікро- та малих підприємств [79].

У 2024 році профінансовано 159 бізнес-проєктів на суму 40 млн грн (за відповідний період 2023 року профінансовано 53 бізнес-проєкта на суму 12,9 млн грн) [53]. Це свідчить про суттєве розширення інтересу підприємців до грантових механізмів та підвищення доступності державних інструментів підтримки. Дані за 2023 рік у звітності подано частково, тому порівняння здійснюється між 2022 та 2024 роками, де доступні повні показники. Порівняння демонструє майже триразове зростання кількості профінансованих заявок у 2024 році, що підтверджує посилення ролі державної підтримки в умовах воєнного стану.

Окремим стратегічним напрямом програми «єРобота» є гранти на розвиток переробної промисловості, спрямовані на запуск або модернізацію виробничих підприємств. Зі звітних даних випливає, що 11 підприємств переробної галузі в Запорізькій області отримали підтримку на загальну суму близько 64,6 млн грн [61]. Характерною особливістю цього напрямку є те, що фінансування спрямовується не на покриття обігових витрат, а на довгострокові інвестиції — модернізацію обладнання, розширення технологічних потужностей та запуск нових виробничих ліній.

На відміну від мікрогрантів «Власна справа», які здебільшого сприяють самозайнятості та створенню малих бізнесів, гранти на переробку виконують функцію структурної трансформації економіки. Вони забезпечують формування виробництв із високою доданою вартістю, стимулюють розвиток локальних ланцюгів постачання та частково компенсують втрати промислового потенціалу, яких зазнала область внаслідок війни.

За даними звітів місцевої програми, у 2024 році підтримку на регіональному рівні отримали 46 суб'єктів МСП, серед яких:

- 2 — у формі місцевих грантів;
- 44 — у формі компенсації відсоткових ставок [61].

Грантова підтримка у 2024 році проявила не лише кількісне зростання, але й зміщення акцентів державної політики. Збільшення кількості позитивних рішень у регіонах, розташованих поблизу зони бойових дій, свідчить про формування загальнонаціонального підходу пріоритетної підтримки територій із підвищеним рівнем економічних ризиків. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до кризових умов, зберігати виробничий потенціал та створювати нові робочі місця, що є ключовим чинником стійкості регіону.

Таким чином, державні грантові програми відіграють подвійну роль: стимулюючу — забезпечують розвиток малого бізнесу та самозайнятості; структуроутворюючу — сприяють модернізації економіки, зміцненню виробничих секторів та підвищенню інвестиційної активності.

У контексті післявоєнного відновлення Запорізького регіону грантова підтримка переробної промисловості має особливе значення, оскільки створює мультиплікативний ефект: розширення внутрішньої переробки, збільшення обсягів локального виробництва, формування мереж кооперації та стабілізація економічної активності.

2.3.3. Нефінансові інструменти підтримки та розвиток компетенцій

Нефінансова підтримка реалізовувалася в межах «Програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2021–2024 роки» та була спрямована на підвищення компетентностей підприємців. У 2024 році проведено два навчально-інформаційні заходи, кожен із яких охопив по 20 учасників. Таким чином, загальний обсяг охоплення становив 40 представників малого та середнього бізнесу, що підтверджено у стані та аналізі розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області [61]. Проведені заходи сприяли підвищенню обізнаності підприємців щодо можливостей державної і регіональної підтримки, а також посилили їхню здатність адаптуватися до умов воєнного часу.

Нефінансові інструменти підтримки, хоча й мають менший масштабність, виконують критично важливу функцію — зміцнення компетентностей підприємців. Аналіз зведених звітів показує, що учасники заходів найчастіше запитували інформацію про доступ до фінансування, підготовку бізнес-планів, експортні можливості та цифровізацію процесів. Це свідчить про те, що навчальні заходи спрямовані на реальні запити бізнесу та мають потенціал підвищувати загальну конкурентоспроможність МСП.

До того ж розвиток нефінансових інструментів є важливим з огляду на рекомендації ЄС у межах інтеграційних процесів України, де підкреслюється необхідність поєднання фінансових стимулів і консалтингових, освітніх та інформаційних послуг

2.3.4. Соціальний ефект інструментів підтримки

Соціальний ефект інструментів підтримки підприємництва в місті Запоріжжі є помітним і підтверджується узагальненими показниками офіційних звітів за 2022, 2023 та 2024 роки. Реалізація грантових, компенсаційних та нефінансових заходів забезпечила не лише прямий економічний результат, але й суттєво вплинула на зайнятість, соціальну стабільність та інтеграцію вразливих груп населення.

Соціальні результати реалізації програм підтримки МСП простежуються через показники зайнятості та охоплення вразливих груп населення. Згідно зі звітами, вплив інструментів має виражений позитивний характер.

Ключові підтверджені ефекти:

Створено понад 300 нових робочих місць у 2024 році, що стало результатом реалізації грантових програм та підтримки переробних підприємств.

За підсумками 2022 року по Запорізькій області 47 бізнес-проектів (з них 9 проектів внутрішньо переміщених осіб) отримали мікрогранти на загальну суму майже 11,4 млн грн. Серед найбільш успішних бізнес-проектів можна відзначити: виробництво енергозберігаючих модульних будинків; будівництво,

реконструкція та капітальний ремонт будівель соціального призначення; виробництво дров'яних печей та виготовлення паливних брикетів [79].

Цільові групи, що отримали підтримку: внутрішньо переміщені особи, жінки, ветерани, що підтверджує адресність державної політики у сфері зайнятості.

Додатковий аналіз свідчить, що соціальний ефект інструментів підтримки має кумулятивний характер. Створення нових робочих місць у 2024 році в умовах зростання безробіття та релокації населення є важливим стабілізаційним чинником. При цьому частка ветеранів та ВПО серед отримувачів грантів демонструє підвищену адаптивність цих груп до започаткування власної справи. У регіонах, що зазнали значних руйнувань, такі програми не лише забезпечують зайнятість, але й сприяють соціальній реінтеграції.

Гранти на переробну промисловість створюють додану вартість та робочі місця з більш високим рівнем заробітної плати, що позитивно впливає на добробут домогосподарств. Це також відповідає цілям стратегії відновлення економіки України.

2.3.6. Інституційні аспекти та якість адміністрування програм

Ефективність інституційного забезпечення відіграє ключову роль у результативності програм підтримки МСП. У 2022–2024 рр. регіональна система адміністрування зазнала суттєвого оновлення: удосконалено процедури прийняття рішень, розширено цифрові інструменти взаємодії з бізнесом, посилено механізми супроводу та комунікаційної підтримки.

Звіти свідчать про поліпшення операційних показників реалізації програм у 2024 році, зокрема про скорочення строків ухвалення рішень та підвищення якості виконання планів заходів. Це демонструє зміцнення інституційної спроможності профільних підрозділів та зростання рівня організаційної ефективності.

Важливим напрямом стало розширення інформаційної доступності для МСП: оновлені у 2024 році інформаційні каталоги, регулярні публікації на офіційних ресурсах ОДА та систематичне інформування про програми підтримки сприяли кращому орієнтуванню підприємців у доступних можливостях та підвищенню прозорості процесів адміністрування.

Узагальнюючи, інституційні зміни 2022–2024 рр. засвідчують підвищення якості управління регіональними програмами, ефективніше використання адміністративних ресурсів та зростання довіри бізнесу до інструментів державної підтримки.

Водночас аналіз демонструє, що інституційні зміни у 2024 році були спрямовані не лише на оптимізацію процедур, але й на підвищення прозорості. Поява оновлених інформаційних каталогів та публікація роз'яснювальних матеріалів на офіційних ресурсах ОДА значно полегшили доступ підприємців до інформації про підтримку. Порівняння стану інформаційної відкритості у 2022 та 2024 роках показує, що кількість доступних сервісів зросла щонайменше удвічі. Це дозволяє говорити про формування сучасної клієнтоорієнтованої моделі взаємодії влади і бізнесу.

Такі зрушення мають стратегічне значення: високий рівень інституційної спроможності є передумовою ефективного освоєння майбутніх коштів ЄС, особливо в межах Інструменту підтримки відновлення (Ukraine Facility).

2.3.7. Порівняльний аналіз та ключові тенденції

На основі зіставлення даних за 2022–2024 рр. можна виділити такі ключові тенденції:

- а) зростання кількості отримувачів фінансової підтримки, зокрема за рахунок компенсацій відсотків та грантових програм;
- б) розширення соціального ефекту, зокрема створення нових робочих місць і підтримка вразливих категорій;

в) підвищення інституційної спроможності, що проявляється в оперативності рішень та якості реалізації заходів;

г) переорієнтація на підтримку переробної промисловості, що відповідає державній політиці стимулювання доданої вартості;

д) підсилення ролі програм «єРобота» як ключового каналу підтримки МСП у регіоні.

Ці тенденції свідчать про системне зміцнення регіональної політики, що дозволяє підвищувати стійкість економіки та її адаптивність до викликів воєнного часу.

Комплексна оцінка показує, що обрані інструменти підтримки МСП у Запорізькій області в цілому демонструють високу результативність. Фінансова підтримка забезпечує приріст економічної активності, грантові програми стимулюють модернізацію та створення нових робочих місць, а соціальні та інституційні компоненти підсилюють вплив програм і роблять їх доступнішими для широкого кола підприємців.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз ефективності інструментів підтримки МСП у 2022–2024 роках

Інструмент підтримки	2022	2023	2024	Основний ефект
Компенсація відсоткових ставок	суми компенсацій, кількість отримувачів	дані зі звітів	дані зі звітів	доступ до кредитів, зростання активності
Державні гранти «єРобота»	47 проектів, 11,4 млн грн	53 профінансованих, 12.9 млн грн	159 профінансованих, 40 млн грн	створення робочих місць
Гранти на переробку	немає	немає	11 підприємств, 64,6 млн грн	модернізація виробництва
Нефінансові заходи	заходи Програми 2021–2024	проведені тренінги	20+20 учасників заходів	розвиток компетенцій
Інституційні зміни	—	—	прискорення ухвалення рішень; оновлення каталогів	покращення адміністрування

У сукупності це формує позитивний внесок у стабільність та розвиток регіональної економіки в умовах воєнного стану, підвищує спроможність бізнесу до адаптації та створює основу для післявоєнного відновлення.

Порівняльний аналіз демонструє суттєве посилення інструментів підтримки у 2024 році: зросли обсяги компенсацій, збільшилася кількість грантів та їхній фінансовий обсяг, активізувалися нефінансові заходи та покращилися інституційні механізми реалізації програм. Найбільш результативними виявилися грантові програми та механізм компенсації відсоткових ставок.

Комплексний аналіз інструментів підтримки МСП у Запорізькій області за 2022–2024 рр. демонструє суттєве зміцнення фінансових, соціальних, нефінансових та інституційних механізмів розвитку бізнесу. Компенсації та гранти забезпечили економічний ефект — зростання кредитної активності та створення нових робочих місць. Нефінансова підтримка сприяла підвищенню компетентностей підприємців, а інституційні зміни покращили якість адміністрування програм. Взаємодія цих інструментів сформувала стійку систему підтримки МСП, здатну забезпечувати розвиток регіональної економіки навіть в умовах воєнного стану.

Висновок до розділу 2

У межах проведеної діагностики встановлено, що система підтримки малого і середнього підприємництва в Запорізькій області набуває характеристики багаторівневої, інтегрованої та функціонально збалансованої моделі. Вона включає інструменти державного, регіонального та місцевого рівнів, які формують взаємодоповнюючий комплекс заходів для стимулювання ділової активності в умовах воєнного стану. Інституції регіонального рівня — Регіональний фонд підтримки підприємництва, Агенція регіонального розвитку, служба зайнятості, бізнес-інкубатори закладів освіти та профільні підрозділи

органів влади — забезпечують поєднання консультаційних, інформаційних, освітніх і координаційних функцій, що підтримують сталість бізнес-середовища.

Фінансові інструменти демонструють найвищий прямий економічний ефект. Державні гранти програми «єРобота», компенсація відсоткових ставок за кредитами, місцеві грантові програми та підтримка переробної промисловості сприяли створенню нових робочих місць, збільшенню інвестицій у виробничі потужності та відновленню ділової активності. Аналіз динаміки 2022–2024 рр. показав істотне розширення державної підтримки у 2024 році та зростання кількості отримувачів, що свідчить про зростання довіри бізнесу до державних інструментів та їх адаптацію до умов воєнної економіки.

Нефінансові інструменти відіграють стратегічну роль у формуванні підприємницьких компетентностей і розвитку людського капіталу. Освітні програми, тренінги, консультаційні заходи, оновлення каталогу можливостей для бізнесу, розширення інформаційної діяльності органів влади забезпечили підвищення рівня обізнаності підприємців і спростили доступ до програм підтримки. Ці заходи доповнили фінансові інструменти, створивши комплексну модель підтримки МСП.

Порівняльний аналіз інструментів підтримки у 2022–2024 рр. довів, що вони різняться за механізмами впливу, але є взаємодоповнюючими. Фінансові інструменти генерують безпосередній економічний ефект, грантові програми стимулюють модернізацію бізнесів і появу нових підприємств, а нефінансові — підвищують якість управління та конкурентоспроможність підприємців.

Загалом результати розділу підтверджують, що поєднання фінансових, інституційних і консультаційних механізмів формує стійку модель підтримки МСП, яка здатна забезпечувати адаптивність бізнесу, зростання інвестиційної активності та структурну модернізацію економіки області навіть у складних умовах воєнного стану. Сформована система є стратегічним ресурсом регіону та визначає потенціал його переходу до етапу повоєнного відновлення, що створює основу для подальшого вдосконалення інструментів підтримки, які будуть розроблятися у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

3.1. Концепція модернізації інструментів підтримки розвитку підприємництва в умовах воєнного стану та переходу до повоєнної відбудови в межах державної економічної політики.

Повномасштабна війна суттєво вплинула на середовище функціонування МСП, що обумовило необхідність переосмислення політики підтримки та переходу до гнучких, диференційованих і цифрових інструментів.

3.1.1. Вихідні умови та виклики функціонування системи підтримки підприємництва.

У воєнний період підприємницьке середовище зіткнулося з комплексом економічних, логістичних та інфраструктурних обмежень, що істотно вплинули на стабільність операційної діяльності МСП. Найбільш істотними наслідками стали:

- а) руйнування виробничої, логістичної та енергетичної інфраструктури, що спричинило втрату активів та порушення операційної діяльності підприємств;
- б) масова релокація бізнесу та розрив ланцюгів постачання, що вимагало адаптації інституцій приймаючих регіонів;
- в) зниження внутрішнього попиту та падіння платоспроможності населення;
- г) дефіцит кадрів, пов'язаний із мобілізацією та міграцією, що вплинуло на кадровий потенціал МСП;
- д) високі безпекові ризики, які ускладнюють планування, інвестиційні рішення та страхування бізнесу.

Наявні інструменти підтримки підприємництва виявили низку обмежень, що проявилися у складності доступу до фінансових ресурсів, недостатній

гнучкості існуючих програм та нерівномірній доступності сервісів у громадах, які зазнали найбільших втрат. Ці проблеми особливо загострилися на прифронтових і деокупованих територіях, де підприємства стикаються з підвищеними ризиками та потребують більш адресних і оперативних рішень.

Виявлені обмеження чинних інструментів демонструють необхідність переосмислення концептуальних засад підтримки малого та середнього бізнесу, що обґрунтовується у пункті 3.1.2 та формує методологічну основу модернізації системи підтримки МСП.

3.1.2 Теоретико-методологічні основи модернізації інструментів підтримки підприємництва

У нових умовах пріоритетним стає формування інструментів підтримки, здатних враховувати зміну зовнішніх факторів і забезпечувати адаптивність державної політики. Важливою є розробка рішень, які відповідають специфічним потребам регіонів та різним категоріям МСП. У теоретико-методологічній площині модернізація системи підтримки МСП ґрунтується на поєднанні підходів *adaptive governance*, *crisis management*, *public value*, а також міжнародних практик підтримки бізнесу в країнах, що пережили збройні конфлікти.

Методологія *adaptive governance* розглядає державну політику як систему, здатну оперативно змінювати правила, інструменти та процедури відповідно до динаміки викликів.

Дослідження українських економістів (Lavrov, 2025; Kolodiziev et al., 2024) підтверджують, що у воєнних умовах найбільш ефективними є інструменти, які поєднують: швидкість реагування, цифрову автоматизацію процедур, територіальну селективність, залучення регіональних інституцій [80, 81].

Державна політика визначає рамку для регіональних моделей підтримки. Її ключові завдання у воєнний період включають:

- а) концентрацію ресурсів у пріоритетних секторах;
- б) запуск швидких грантових програм («Робота»);

- в) створення умов для релокації підприємств;
- г) формування цифрової інфраструктури подачі заявок та консультацій («Дія», «е-Релокація»);
- д) інституційне забезпечення відновлення [82].

Модель модернізації має спиратися на інтеграцію принципів адаптивного управління, цифровізації та територіально диференційованих інструментів підтримки МСП. Саме ці елементи забезпечують гнучкість, швидкість реагування та відповідність специфічним потребам різних регіонів України.

Наявні інструменти недостатньо відповідають новим умовам, що створює необхідність їх модернізації та диференціації за типами територій.

Узагальнення теоретико-методологічних підходів дозволяє визначити базові принципи, на яких повинна ґрунтуватися модернізована система підтримки МСП. Саме ці принципи формують рамкову логіку підрозділу 3.1.3.

3.1.3 Принципи та структура модернізованої системи підтримки підприємництва

Подальший розвиток системи підтримки передбачає застосування принципів адаптивного управління та підвищення координації між інституціями. Ці принципи визначають рамкову архітектуру оновленої моделі підтримки та забезпечують її узгодженість із потребами різних типів територій. Такий підхід відповідає рекомендаціям досліджень щодо регіональної стійкості та адаптивного управління [83].

Принципи модернізації:

- а) адаптивність;
- б) цифровізація;
- в) територіальна диференціація;
- г) інклюзивність;
- д) мережевість «влада – бізнес – громада»;
- е) стійкість;

ж) інтеграція до міжнародних програм.

Модернізована система складається з п'яти взаємопов'язаних блоків, що забезпечують цілісний характер підтримки, а саме інституційний блок, цифровий блок, фінансовий блок, інфраструктурний блок, кластерно-мережевий блок, соціально-інклюзивний блок.

Реалізація визначених принципів забезпечує можливість формування гнучкої та ефективної моделі підтримки малого та середнього підприємництва, елементи якої деталізовано в наступному підрозділі 3.1.4.

3.1.4. Інструменти модернізації підтримки підприємництва у воєнний і повоєнний період

Модернізація інструментів підтримки МСП у воєнний та повоєнний періоди ґрунтується на поєднанні фінансових, цифрових, інфраструктурних, соціально-інклюзивних та кластерно-мережевих рішень.

Фінансові механізми відіграють ключову роль у забезпеченні життєздатності бізнесу під час війни. Для прифронтових і деокупованих територій вони мають бути максимально спрощеними й адаптованими до умов підвищених ризиків.

До основних інструментів належать:

а) антикризові мікрогранти, спрямовані на швидке відновлення діяльності [96];

а) гранти на відновлення активів та обладнання;

б) компенсація відсоткових ставок за кредитами, що забезпечує доступність фінансування;

в) пільгове кредитування на розвиток і релокацію бізнесу;

г) інвестиційні програми повоєнної реконструкції, орієнтовані на модернізацію виробництва та енергоефективність.

Ключові цифрові рішення:

а) електронні консультації, онлайн-гайди та чат-боти підтримки;

- б) онлайн-кабінет підприємця із сервісами подачі заявок;
- в) електронні системи збору інформації та оцінювання збитків;
- г) автоматизовані механізми прийняття рішень на основі алгоритмів;
- д) цифрова аналітика, яка дозволяє регіону прогнозувати попит та оцінювати ризики.

Ці інструменти знижують корупційні ризики і забезпечують швидкість та масштабованість програм.

Інфраструктурні рішення створюють фізичну основу для роботи бізнесу в умовах руйнувань або нестабільного доступу до ресурсів.

Основні інструменти:

- а) модульні промислові майданчики;
- б) енергонезалежні виробничі хаби;
- в) центри релокації та спільного користування обладнанням;
- г) креативні та ІТ-хаби, які підтримують розвиток цифрової економіки та індустрій культури.

Такі об'єкти формують стійку локальну бізнес-екосистему та скорочують час відновлення МСП.

Інструменти включають:

- а) підтримку внутрішньо переміщених підприємців (ВПО);
- б) підтримку ветеранів, які створюють бізнес після служби;
- в) програми для жінок-підприємниць, що стикаються з бар'єрами доступу до ресурсів;
- г) гранти для мікробізнесу та крафтових виробників.

Соціально-інклюзивний підхід розширює економічні можливості та робить систему підтримки більш справедливою.

Кластери виступають драйверами відновлення та модернізації економіки, оскільки об'єднують МСП, великі підприємства, університети, НДІ та органи влади.

Основні інструменти кластерної підтримки:

- а) створення галузевих та регіональних кластерів;

б) кластерні хаби відновлення, що забезпечують інтеграцію в ланцюги доданої вартості;

в) платформи співпраці бізнесу та освіти;

г) кластерні програми експорту та інновацій.

Інструменти модернізації підтримки МСП повинні поєднувати фінансові стимули, цифрові сервіси, інфраструктурні рішення, соціально-інклюзивні програми та кластерно-мережеві моделі. Їх комплексне застосування забезпечує не лише відновлення економічної активності, а й формує основу довгострокового стійкого зростання регіонів, особливо тих, що зазнали воєнних руйнувань.

Запропонована модель створює методологічну основу для практичного впровадження системи модернізованих інструментів підтримки МСП та визначає рамку для наступних етапів розробки механізму їх реалізації, що розкривається у підрозділі 3.2.

3.1.5. Метод анкетного опитування як інструмент розробки сценаріїв модернізації системи підтримки

Анкетне опитування було проведено для визначення реального стану доступу підприємців Запорізького регіону до інструментів підтримки та виявлення ключових потреб бізнесу в умовах війни. Отримані результати стали основою для подальшого аналізу та формування сценаріїв модернізації політики підтримки МСП.

Анкету «Модернізація інструментів підтримки бізнесу», яка наведена у Додатку А, було розроблено спільно з науковим керівником та фахівцями Департаменту економічного розвитку ЗОДА і поширено серед підприємців Запорізької області та їх громадських організацій. Збір даних було проведено у листопаді 2025 року за допомогою онлайн-анкети Google Forms. Вона містила закриті та напіввідкриті питання, що забезпечило поєднання кількісного аналізу та якісних коментарів респондентів.

Вибірку сформовано з 18 підприємців різних галузей, серед яких домінують ФОП та представники сфери послуг і виробництва. Це відображає реальну структуру економіки області та дозволяє оцінити потреби найбільш активних сегментів бізнесу.

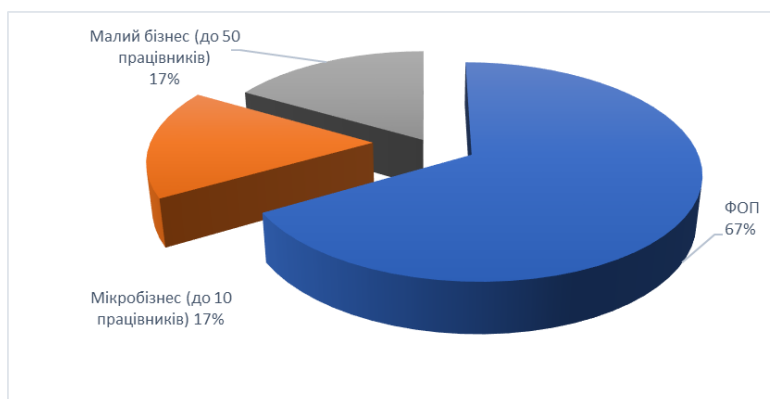


Рис. 3.1 Тип бізнесу респондентів

Для наочності розглянемо структуру вибірки за типом бізнесу. На Рис.3.1 відображено, яку частку респондентів становлять ФОП, малий та середній бізнес.

Домінування мікробізнесу у вибірці підкреслює актуальність аналізу інструментів підтримки саме для найвразливіших категорій підприємців, які мають обмежені фінансові та організаційні ресурси. Це зумовлює потребу у цільових програмах, орієнтованих на збереження та відновлення їх діяльності в умовах війни.

Сфери послуг і виробництва є найбільш представленими серед респондентів, що дозволяє оцінити потреби секторів, які залишаються найбільш активними у воєнний період. Структуру розподілу респондентів за видами діяльності наведено на Рис. 3.2.

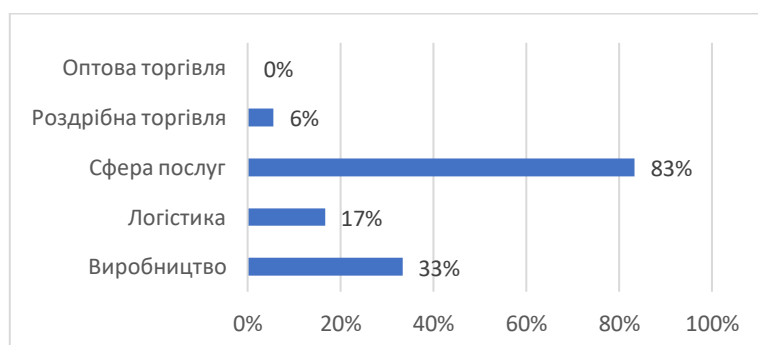


Рис. 3.2 Сфери діяльності респондентів

Як видно з рисунка 2, найбільш представлені підприємства сфери послуг. Це закономірно, оскільки цей сектор найшвидше пристосовується до змін та зберігає здатність працювати навіть за умов обмежень.

Найбільш використовуваним інструментом стала програма «Власна Справа», що свідчить про високу доступність та зрозумілість грантових механізмів для підприємців. Саме гранти забезпечують можливість залучити ресурси без додаткового боргового навантаження, що є критично важливим у воєнний період.

На Рис. 3.3 подано розподіл респондентів за інструментами підтримки, якими вони скористалися протягом воєнного часу.



Рис. 3.3 Інструменти підтримки, які використовували під час війни

Як показує Рис. 3.3, кредитні та консультаційні інструменти використовуються значно рідше, що пов'язано з більш жорсткими вимогами, складністю процедур та нижчим рівнем довіри до таких програм. Це вказує на потребу спрощення умов участі та посилення інформаційної підтримки щодо цих інструментів.

Високий попит на місцеві програми (83 %) свідчить про ефективність регіональних механізмів, які оперативніше реагують на потреби бізнесу прифронтових територій.

У воєнний період підприємці віддають перевагу інструментам швидкої дії — фінансуванню, придбанню обладнання та логістичним рішенням, які дають

негайний ефект для збереження діяльності. Натомість консультаційні програми залишаються другорядними, оскільки бізнес зосереджується насамперед на виживанні, а не на довгостроковому плануванні.

Попри загальну доступність значної частини програм підтримки, підприємці стикаються з низкою бар'єрів, які ускладнюють реальне користування цими можливостями. Найчастіше згадуються інформаційні, мовні та безпекові обмеження, що формують нерівномірний доступ до інструментів підтримки між різними громадами та категоріями бізнесу.

Ключовими потребами підприємців стали енергетична стійкість і безпека — генератори, автономні станції, укриття — а також гранти на інновації та технологічну модернізацію.

На Рис. 4 відображено інструменти підтримки, яких найбільше бракує підприємствам для стабільної роботи та розвитку.



Рис. 3.4 Інструменти підтримки, яких бракує респондентам

Рис. 3.4 демонструє значний брак саме комплексних інструментів, пов'язаних з енергетичною безпекою, технологічним оновленням та маркетинговим просуванням. Це свідчить про необхідність розширення регіональної політики підтримки в напрямку інфраструктурних та інноваційних рішень.

Окремо респонденти наголосили на критичній потребі у цифрових сервісах, які могли б спростити доступ до інформації, програм підтримки та

процедур подання заявок. Структура цифрових запитів підприємців наведена на рисунку 5.



Рис. 3.5 Цифрові інструменти які потрібно додати

Найбільш затребуваними цифровими рішеннями стали єдиний портал МСП, автоматизовані рекомендації програм та онлайн-подача заявок, що свідчить про потребу у комплексній цифровізації сервісів..

Цифрові потреби підприємців підтверджують необхідність створення інтегрованого цифрового середовища підтримки МСП, яке усунуло б інформаційні бар'єри та спростило доступ до програм.

Серед додаткових запитів — компенсація оренди, релокація, доступні кредити та маркетингова підтримка.

Опитування показало, що найбільш затребуваними залишаються грантові інструменти, тоді як кредитні та консультаційні програми використовуються рідко через складність процедур і низьку поінформованість. Ключові потреби бізнесу пов'язані з енергетичною безпекою, інноваціями та цифровими сервісами, а бар'єри — з інформаційною нерівністю, мовними вимогами та безпековими обмеженнями. Це формує підґрунтя для модернізації регіональної системи підтримки МСП у напрямку цифровізації та спрощення доступу до програм.

Відповіді на відкриті запитання показали, що частина підприємців відчуває складність навігації між доступними програмами, нестачу зрозумілої інформації «в одному місці», а також обмеження, пов'язані з безпековою ситуацією та необхідністю знання іноземних мов для участі в міжнародних грантових

конкурсах. Саме ці фактори визначають різницю в можливостях участі у програмах навіть між однаково активними підприємцями.

Для системного узагальнення виявлених бар'єрів у таблиці нижче згруповано їх за основними видами, охарактеризовано типові прояви та показано наслідки для доступу до інструментів підтримки. Такий підхід дозволяє чітко окреслити проблемні зони, на які має реагувати оновлена регіональна політика підтримки МСП.

Таблиця 3.1

Основні бар'єри доступу до інструментів підтримки (за результатами опитування)

Вид бар'єру	Сутність бар'єру (за відповідями респондентів)	Типові прояви для підприємців	Наслідки для доступу до підтримки
Мовні бар'єри	Необхідність знання іноземної мови для участі у міжнародних програмах та грантах	Частина умов, форм заявок, інструкцій подана іноземною мовою; потрібні додаткові зусилля для перекладу	Обмежена участь у міжнародних грантах, звуження кола потенційних бенефіціарів, втрата можливостей фінансування
Інформаційні бар'єри	Нерівномірне інформування про програми, «доступність різна» залежно від громади та каналу комунікації	Не всі підприємці отримують своєчасну інформацію; відсутність системного єдиного джерела даних	Частина бізнесу взагалі не подає заявки, слабка участь у програмах, формування відчуття «закритості» підтримки
Безпекові бар'єри	Вплив безпекової ситуації та прифронтового розташування на можливість користування інструментами підтримки	Обмежена мобільність, неможливість відвідувати заходи, консультації, живі зустрічі, логістичні ризики	Зниження активності участі в програмах, відкладені рішення щодо інвестицій та модернізації

Узагальнення відповідей респондентів дозволяє сформувати інтегровану модель оцінки існуючих інструментів підтримки МСП. У ній відображено як сильні сторони нинішньої системи, так і ключові проблеми та напрями її модернізації, що безпосередньо впливають із результатів опитування. Така

модель дає змогу системно показати, які інструменти є ефективними, які не працюють належним чином і що необхідно додати для підвищення стійкості бізнесу у воєнних умовах.

Таблиця. 3.2

Узагальнена модель оцінки інструментів підтримки МСП (що працює / що не працює / що потрібно додати)

Компонент	Зміст (на основі опитування)
Що працює	Гранти «Власна Справа» (83%) — найзрозуміліший та найефективніший інструмент. Міжнародні гранти (50%) активно використовуються тими, хто володіє інформацією та ресурсами. Програма 5–7–9% — корисна для бізнесів з достатньою платоспроможністю. Підприємці демонструють високу готовність до інновацій та розвитку.
Що не працює	Недостатнє інформування та нерівний доступ до можливостей (“доступність різна”, “ні”). Надмірна складність процедур для малих бізнесів. Мовний бар’єр для міжнародних інструментів (відсутність перекладених матеріалів). Відсутність енергетичної та безпекової інфраструктури. Нестача цифрових сервісів для пошуку, подання заявок і навігації.
Що потрібно додати / модернізувати	Єдиний цифровий портал МСП з онлайн-подачею заявок. Систему рекомендацій програм за профілем бізнесу. Інструменти енергетичної стійкості (генератори, акумулятори, сонячні станції). Гранти на інновації, обладнання, маркетинг та розвиток технологій. Більше комунікації, перекладені інструкції та активні локальні кампанії інформування.

Таким чином, результати опитування стали фундаментом для розробки сценаріїв модернізації системи підтримки МСП у подальших підрозділах, дозволяючи описати реальні потреби бізнесу та визначити напрями структурних реформ як на регіональному, так і на державному рівні. Отримані дані відображають специфіку функціонування підприємництва у прифронтовому регіоні та дозволяють обґрунтувати вибір найбільш релевантних інструментів і моделей підтримки в умовах війни та повоєнної відбудови.

3.1.6. Узагальнена модель концепції модернізації інструментів підтримки підприємництва

Узагальнена модель модернізації системи підтримки підприємництва ґрунтується на інтеграції фінансових, цифрових, інфраструктурних та соціально-інклюзивних рішень у єдину рамкову систему. Її центральна ідея— забезпечення стійкості (resilience) бізнес-екосистеми через адаптивні механізми управління, територіальну диференціацію та інклюзивність [83, 84].

Модель передбачає поєднання швидких антикризових заходів і стратегічних довгострокових інструментів повоєнного розвитку.

В основі концепції лежить багаторівневе управління, у межах якого кожен суб'єкт виконує окрему групу функцій:

- а) держава — формує рамкову політику, фінансові програми, нормативне забезпечення;
- а) регіон — адаптує інструменти до локальних умов, адмініструє програми підтримки;
- б) громада — забезпечує локальну інфраструктуру, комунікацію та участь бізнесу;
- в) підприємці — генерують запити, формують попит на підтримку, беруть участь у проєктах;
- г) міжнародні організації (UNDP, USAID, EBRD, ЄС) — забезпечують фінансування, експертизу, грантові програми.

Алгоритм включає чотири ключові етапи:

- а) діагностика територіальних потреб — оцінка руйнувань, втрат, економічної активності, потенціалу кластерів, демографічних змін;
- б) формування інструментів підтримки — розробка пакетів підтримки за типами територій: прифронтові, релокаційні, тилові, агломераційні;
- в) впровадження інноваційних механізмів — цифрові сервіси, автоматизація заявок, хаби релокації, модульні виробничі центри, кластерні мережі;

г) моніторинг і коригування – постійний аналіз ефективності інструментів, оцінка результативності та впливу на МСП.

Моніторинг повинен базуватися на таких компонентах: КРІ, цифрових даних та соціально-економічні індикаторів.

Синхронізація моніторингу на державному й регіональному рівнях підвищує прозорість та гарантує коригування інструментів за потребою.

Узагальнена модель модернізації передбачає інтегровану систему підтримки МСП, у якій поєднано інструменти швидкого реагування та довгострокового повоєнного розвитку. Модель враховує територіальні відмінності, підсилює взаємодію між державою, регіоном, громадою та бізнесом і забезпечує стійкість економіки завдяки цифровізації, кластеризації та інклюзивній участі.

Проведений аналіз демонструє, що повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування малого та середнього підприємництва, створивши безпрецедентний комплекс викликів: руйнування інфраструктури, погіршення логістики, кадрові втрати, падіння попиту та зростання безпекових ризиків. За таких умов традиційні інструменти підтримки МСП виявилися недостатніми, що обумовлює потребу в модернізації державної та регіональної політики.

Теоретико-методологічний аналіз показав, що ефективна система підтримки у воєнний та повоєнний періоди має ґрунтуватися на принципах адаптивного управління, цифровізації, територіальної диференціації, інклюзивності, мережевої співпраці та стійкості. Досвід країн, що проходили через постконфліктну відбудову, підтверджує важливість швидких грантових механізмів, створення виробничих майданчиків, залучення місцевих інституцій та формування кластерів відновлення.

Сформована в підрозділі концепція модернізації включає шість ключових блоків: інституційний, цифровий, фінансовий, інфраструктурний, кластерно-мережевий та соціально-інклюзивний. Їх поєднання забезпечує комплексність політики підтримки, дозволяє реагувати на виклики різних типів територій та створює основу для довгострокового економічного зростання.

Аналіз підтверджує, що універсальна модель підтримки є неефективною. Прифронтові регіони потребують швидких антикризових, енергетичних та безпекових інструментів, тоді як тиллові області орієнтовані на інновації, експорт та кластерний розвиток. Саме територіальна диференціація дозволяє сформувати програми, максимально наближені до реальних умов.

Розроблена концепція слугує теоретичною та методологічною основою для визначення тих аспектів системи підтримки, які необхідно перевірити через емпіричні дані. Оскільки повномасштабна війна створила унікальний набір ризиків для МСП, важливо оцінити, як саме підприємці використовують наявні інструменти та яких механізмів їм бракує. Це визначило потребу у застосуванні методу анкетного опитування — інструменту, який дозволяє отримати об'єктивні, структуровані дані для побудови сценаріїв модернізації регіональної політики.

Таким чином, підрозділ 3.1 формує концептуальний фундамент для подальшої емпіричної частини дослідження та слугує рамкою для сценарного моделювання вдосконалення системи підтримки МСП у підрозділах 3.2 та 3.3.

3.2. Організаційно-економічний механізм адміністрування впровадженням інноваційних інструментів для цільової підтримки підприємництва

Механізм модернізації інструментів підтримки МСП передбачає послідовну реалізацію семи взаємопов'язаних етапів, які формують логічну та цілісну систему впровадження оновлених рішень. Кожен із етапів виконує окрему функцію в загальній структурі модернізації — від діагностики й планування до цифровізації, партнерської взаємодії та оцінювання результатів. Структура етапів представлена нижче:

а) діагностика проблем та потреб МСП— аналіз воєнних, економічних і територіальних викликів;

- б) формування адаптивної моделі підтримки— визначення принципів гнучкості, цифровізації та адресності;
- в) планування інструментів для різних типів територій— прифронтові, деокуповані, стабілізаційні громади;
- г) запуск інструментів та цифрових сервісів — гранти, консультації, бізнес-навігатори, онлайн-платформи;
- д) партнерська взаємодія — влада, громади, НУО, бізнес-асоціації;
- е) моніторинг та вимірювання KPI — зайнятість, інвестиції, доступність послуг, час обробки заяв;
- ж) оцінка ефективності та корекція політики— оновлення інструментів на основі даних.

3.2.1. Сутність та структура організаційно-економічного механізму

Організаційно-економічний механізм підтримки МСП формує цілісну систему управлінських інструментів, інституційних взаємодій і регуляторних процедур, що забезпечують підприємствам доступ до програм розвитку, фінансових інструментів та цифрових сервісів. Дослідження підкреслюють, що економічна стійкість бізнесу визначається якістю побудови такого механізму, зокрема узгодженістю дій між різними рівнями влади, наявністю ефективних управлінських рішень та здатністю системи оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Цифрова трансформація, інтеграція цифрових сервісів у процеси підтримки та підсилення управлінських спроможностей значно підвищують адаптивність МСП і загальну результативність механізму їх підтримки [85, 86].

Основним завданням механізму є забезпечення узгодженості інструментів підтримки між рівнями влади та створення умов для швидкого реагування на потреби МСП, що особливо актуально у воєнних умовах.

Ключові елементи механізму:

Нормативно-правовий блок регламентує процедури надання підтримки, критерії відбору, механізми контролю, права та обов'язки учасників. Заснований на державних програмах, локальних стратегіях і міжнародних угодах.

Інституційний блок охоплює органи державної влади, департаменти економічного розвитку, агенції регіонального розвитку, центри підтримки бізнесу та інноваційні хаби. Цей блок забезпечує управління, координацію та супровід програм підтримки МСП, формуючи основу для їх ефективного впровадження на національному та регіональному рівнях.

Інформаційно-цифровий блок охоплює цифрові платформи, системи подання та обробки даних про грантові й кредитні програми, а також модулі електронних консультацій і моніторингу. Його результативність визначається рівнем інтегрованості цифрових сервісів та здатністю органів влади приймати рішення на основі даних.

Фінансово-ресурсний блок включає грантові інструменти, компенсаційні механізми, пільгові кредити, ваучери, інвестиційні програми, а також залучення міжнародних донорських ресурсів.

Комунікаційно-консультаційний блок охоплює надання індивідуальних консультацій, проведення електронних консультацій, а також функціонування гарячих ліній і чат-ботів як інструментів оперативної взаємодії з підприємцями. Такий блок виконує роль ключового каналу зворотного зв'язку, забезпечуючи можливість швидко отримувати запити та пропозиції від бізнесу і на їх основі коригувати програми підтримки. Практика цифрових консультацій, описана у сучасних дослідженнях, підтверджує, що електронні комунікаційні сервіси значно підвищують якість діалогу між стейкхолдерами та сприяють адаптації політик до реальних потреб користувачів [87].

Одним із ключових структурних компонентів механізму є цифрові сервіси, які забезпечують швидкість, прозорість та доступність підтримки.

3.2.2. Цифрові сервіси підтримки бізнесу як інноваційний інструмент

Цифрові сервіси стали одним із ключових факторів модернізації державної підтримки бізнесу у воєнний період.

Міжнародна практика демонструє, що цифрові моделі «єдиного вікна» істотно підвищують ефективність взаємодії бізнесу з державними інституціями.

Усі ці системи демонструють, що цифровізація — один з найпотужніших шляхів підвищення ефективності державної підтримки бізнесу.

Поряд із цифровими інструментами важливе місце займають механізми взаємодії з бізнесом, зокрема електронні консультації.

3.2.3 Платформи електронних консультацій та механізми взаємодії з бізнесом

Електронні консультації створюють можливість для бізнесу брати участь у формуванні рішень та забезпечують регіональним інституціям доступ до структурованого й аналітично цінного зворотного зв'язку щодо потреб МСП. Сучасні дослідження підтверджують, що цифрові механізми консультацій підвищують прозорість процесу ухвалення рішень, покращують якість регіональної політики та зменшують ризики помилкових управлінських дій, оскільки дозволяють враховувати реальні потреби користувачів і забезпечують більш обґрунтоване планування [87].

Платформи електронних консультацій поєднують кілька функціональних інструментів, спрямованих на збір, аналіз та агрегування позицій бізнесу.

Онлайн-опитування дозволяють швидко отримувати структуровану інформацію про потреби підприємців, бар'єри у доступі до підтримки, ефективність існуючих програм. Форуми забезпечують обговорення ініціатив, законопроектів або програм розвитку в режимі відкритого діалогу. Такий формат підтримує мережеву взаємодію та дозволяє владі швидко виявляти проблемні питання. Чат-боти допомагають отримувати первинні консультації, збирати коментарі, проводити аналітичний відбір пропозицій.

Залучення підприємців до формування рішень підвищує легітимність регіональної політики та сприяє більшій відповідальності всіх сторін.

Наступним елементом є кластерні мережі, які формують інноваційну інфраструктуру та підсилюють спроможність МСП.

3.2.4. Кластерні ініціативи та мережі співпраці у системі підтримки МСП

Кластерні моделі розвитку стають одним із ключових інструментів регіональної політики, оскільки дозволяють підвищувати конкурентоспроможність МСП, посилювати інноваційний потенціал територій та формувати сталі ланцюги доданої вартості. Сучасні дослідження підкреслюють, що кластери створюють платформу для поєднання підприємницьких, наукових та інституційних ресурсів, сприяючи виникненню «точок зростання» навіть у періоди економічної нестабільності. Саме завдяки інтегрованим зв'язкам та здатності до адаптації кластерні ініціативи у 2020-х роках розглядаються як один із найбільш ефективних механізмів підтримки інновацій та розвитку регіональних екосистем [88].

Кластерні ініціативи формують інноваційні мережі співпраці між бізнесом, університетами та місцевою владою, забезпечуючи синергію ресурсів та прискорюючи розвиток секторів із високою доданою вартістю. Для ефективного функціонування кластери потребують інституційної підтримки, професійного управління та активної участі наукових установ, що дозволяє посилювати конкурентоспроможність регіону та стимулювати структурну модернізацію економіки.

3.2.5. Організаційно-економічний механізм у контексті умов Запорізької області

Соціально-економічний розвиток Запорізької області у 2022–2025 рр. визначається впливом воєнних ризиків, демографічного спаду та структурних

змін у промисловості, що потребує адаптивного й цифрово орієнтованого механізму підтримки підприємництва.

Ключові фактори, що формують механізм:

Демографічний спад та дефіцит робочої сили залишаються одними з ключових структурних викликів для регіону.

Економічні структурні зміни. У структурі економіки України та її індустріальних регіонів значну частку валової доданої вартості традиційно формує промисловість, у окремих областях цей показник перевищує 40 %.

Соціальні виклики та внутрішньо переміщені особи. У Запорізькій області спостерігається значне навантаження на соціальну інфраструктуру через високий масштаб внутрішнього переміщення населення. За даними Запорізької обласної військової адміністрації, станом на березень 2025 року в Єдиній інформаційній базі даних про внутрішньо переміщених осіб зареєстровано понад 222 тис. ВПО, значна частина яких належить до соціально вразливих категорій.

Отже, ВПО є не лише вразливою групою, а й потенційним драйвером розвитку мікробізнесу, що повинно бути враховано в механізмі підтримки.

Територіальна нерівномірність. Південні громади демонструють найбільше зниження ділової активності та зайнятості через постійні обстріли; північ і центр мають значно кращі умови для розвитку аграрної кооперації та логістики. Це вимагає територіально диференційованого підходу, а не універсальних програм.

Системні проблеми, що визначають структуру механізму:

- а) фрагментарність регіональних програм та низька координація між рівнями управління;
- б) недостатній рівень цифровізації процесів підтримки бізнесу;
- в) брак аналітичних даних у громадах;
- г) низька інвестиційна активність і високі воєнні ризики;
- д) обмежені можливості релокації підприємств через інфраструктурні втрати.

Сукупність цих бар'єрів обумовлює потребу у комплексній модернізації механізму на основі цифровізації, партнерств та адаптації до територіальних відмінностей.

Таблиця 3.3

Основні проблеми розвитку МСП та відповідні інструменти механізму модернізації

Проблема	Прояв у Запорізькій області	Інструменти реагування в межах механізму	Очікуваний ефект
Демографічний спад і дефіцит кадрів	Скорочення працездатного населення, міграція молоді.	Програми перекваліфікації; підтримка молодіжного підприємництва; гранти для безробітних і ВПО.	Зростання зайнятості, формування нових підприємців.
Висока промислова залежність	Втрата потужностей, потреба в релокації бізнесу.	Індустріальні парки; підтримка релокації; кластери «промисловість—логістика».	Диверсифікація економіки, нові робочі місця.
Низька інвестиційна активність	Високі ризики, обережність інвесторів.	Компенсація відсоткових ставок; гарантійні інструменти; партнерство з донорами.	Кращий доступ до фінансування, модернізація виробництва.
Недостатня цифровізація підтримки	Фрагментарні сервіси, складний доступ до інформації.	Єдина цифрова платформа МСП; інтеграція з «Дія.Бізнес» та «єРобота».	Швидке отримання послуг, прозорість процесів.
Інституційна фрагментованість	Розрізнені програми, слабка координація громад.	Створення регіонального офісу/агенції МСП; стандартизація послуг.	Узгодженість політики, ефективніше використання ресурсів.
Територіальна нерівномірність	Різний рівень активності та безпекових загроз.	Диференційовані пакети підтримки для прифронтових і тилкових територій.	Зменшення дисбалансів між громадами.
Соціальні виклики, інтеграція ВПО і ветеранів	Обмежений доступ вразливих груп до ринку праці.	Мікрогранти; інкубатори; соціальне підприємництво.	Інклюзивність, соціальна згуртованість.
Слабкий розвиток кластерів та інновацій	Недостатня співпраця «влада—бізнес—освіта», низька інноваційність.	Підтримка кластерів; R&D-хаби; акселератори.	Зростання інноваційності та доданої вартості.

Представлена таблиця систематизує ключові проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в умовах Запорізької області та демонструє необхідність адаптації організаційно-економічного механізму до специфічних регіональних викликів. Поєднання проблем, їх реального прояву на місцевому рівні та відповідних інструментів реагування забезпечує комплексний підхід до модернізації політики підтримки МСП. Така структуризація дозволяє обґрунтувати логіку вибору інструментів, забезпечує прозорість управлінських рішень і формує підґрунтя для подальшого стратегічного планування та оцінювання ефективності механізму.

Принципи формування регіонального механізму:

Територіальна диференціація. Південь потребує підтримки релокованого бізнесу та сервісних МСП; центр – розвитку промислових та інноваційних кластерів; північ – аграрних кооперацій і логістичних вузлів.

Цифровізація процесів підтримки. Сучасні дослідження цифрової трансформації публічного управління в Україні засвідчують, що впровадження електронних сервісів, інтегрованих реєстрів та аналітичних платформ суттєво підвищує результативність управлінських рішень і знижує адміністративні витрати.

Партнерська модель «влада – бізнес – громади – університети». Сучасні дослідження підкреслюють, що кластерні мережі забезпечують ефективну взаємодію між органами влади, бізнесом, науковими установами та громадськими ініціативами, створюючи умови для прискореного відновлення регіонів.

Інклюзивність, це механізм який має охоплювати ВПО, ветеранів, жінок-підприємниць, молодь та мікробізнес у депресивних громадах.

Структура організаційно-економічного механізму:

1. Інституційно-нормативна підсистема: інтеграція регіональних програм МСП, єдина цифрова платформа, оновлені процедури підтримки.
2. Інноваційно-кластерна підсистема: розвиток промислових, аграрних, логістичних кластерів, R&D-партнерства з університетами, хаби інновацій.

3. Соціально-інфраструктурна підсистема: програми зайнятості ВПО, інфраструктура релокації, підтримка мікробізнесу, бізнес-інкубатори.

Запорізька область має значний потенціал для кластерного та інноваційного зростання, однак реалізація цього потенціалу потребує модернізації інструментів підтримки на основі цифрових рішень, партнерств та адресної територіальної політики. Впровадження гнучкого механізму сприятиме економічній стійкості регіону та пришвидшить його повоєнне відновлення.

3.2.6. Етапи реалізації механізму модернізації

Ефективне впровадження організаційно-економічного механізму модернізації інструментів підтримки підприємництва у воєнний і поствоєнний період передбачає дотримання чіткої послідовності управлінських дій. У кризових умовах регіонального розвитку особливо важливо поєднувати стратегічне планування, цифрову інтеграцію процесів та інституційну взаємодію між стейкхолдерами. Виходячи з цього, визначено чотири ключові етапи реалізації механізму, які забезпечують узгодженість, прозорість і результативність його впровадження.

Етап 1 — діагностика потреб МСП та інфраструктури. На першому етапі проводиться оцінка потреб підприємців і наявної інфраструктури регіону, включно з бар'єрами доступу до фінансування, цифрових сервісів та можливостей релокації. Діагностика доповнюється взаємодією з громадами, асоціаціями та університетами, що дозволяє сформулювати пріоритети підтримки на основі доказів.

Етап 2 — цифровізація сервісів і оптимізація процедур. Другий етап передбачає впровадження цифрових рішень: онлайн-заявки, електронні консультації, автоматизовані процеси та цифрові реєстри. Це скорочує час доступу до програм підтримки й підвищує прозорість адміністративних процедур, що особливо важливо в умовах воєнних ризиків.

Етап 3 — розвиток кластерів і партнерських мереж. Третій етап спрямований на посилення інституційної спроможності: підтримку кластерних ініціатив, участь університетів у R&D-проектах та формування мереж «влада – бізнес – освіта – громада». Це забезпечує інноваційність, обмін знаннями та відновлення локальних ланцюгів доданої вартості.

Етап 4 — моніторинг, оцінювання та коригування інструментів. На завершальному етапі визначаються ключові індикатори результативності (KPI), впроваджується цифровий моніторинг та зовнішня оцінка програм. Інструменти підтримки регулярно оновлюються з урахуванням змін у бізнес-середовищі, що робить систему адаптивною та стійкою. Реалізація зазначених етапів формує завершену, стійку та адаптивну модель модернізації інструментів підтримки підприємництва. Її ефективність зумовлена поєднанням стратегічного планування, цифрових рішень, партнерських моделей та системного моніторингу.

3.2.7. Очікувані результати впровадження механізму модернізації

Модернізація організаційно-економічного механізму підтримки підприємництва в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови спрямована на трансформацію регіональної економічної системи у напрямі підвищення її стійкості, інклюзивності та інноваційності. Очікувані результати такої модернізації можуть бути структуровані у чотири ключові групи: економічні, соціальні, інституційні та довгострокові структурні ефекти, кожна з яких відображає різні аспекти впливу оновлених інструментів підтримки на розвиток регіону.

Запровадження модернізованого механізму підтримки бізнесу сприятиме формуванню нового економічного середовища, здатного оперативно реагувати на ризики та відновлюватися після криз. Серед очікуваних економічних наслідків:

- а) зростання кількості діючих МСП;

б) підвищення продуктивності підприємств (цифровізація послуг, підтримка інновацій та релокаційні програми дозволять МСП відновити виробничі ланцюги, прискорити операційні процеси та зменшити трансакційні витрати);

в) зростання інвестиційної активності (запровадження ваучерних програм, грантів та доступу до міжнародних фінансових інструментів посилить здатність регіону залучати інвестиції у виробництво, ІТ, логістику та креативні індустрії);

г) створення нових робочих місць (комплексні програми підтримки підприємництва, спрямовані на фінансування, консультування та цифровізацію сервісів, здатні стимулювати зростання зайнятості у постконфліктних регіонах).

Оновлена система підтримки сприятиме зміцненню соціальної стійкості та згуртованості регіону:

а) розширення можливостей самозайнятості (програми для ВПО, ветеранів, жінок-підприємниць і молоді стимулюватимуть формування нових бізнес-ініціатив і зменшення рівня безробіття);

б) зміцнення соціальної інтеграції (цифрові сервіси, консультаційні хаби та партнерські мережі посилять комунікацію між владою, громадою та бізнесом, що відповідає моделям «inclusive recovery»);

в) зниження соціальної напруги (доступ до підтримки та можливість стабільного ведення бізнесу зменшать відтік населення, сприятимуть підвищенню довіри до інституцій).

Інституційна модернізація.

Модернізація інституційної підтримки МСП передбачає зміцнення управлінської спроможності регіону та оптимізацію адміністративних процесів. Ключовими напрямками є:

Підвищення ефективності роботи інституцій підтримки. Перехід до digital-by-default забезпечує швидше опрацювання заявок та скорочує адміністративні витрати.

Формування цифрової інфраструктури управління. Аналітичні панелі, електронні реєстри та цифровий моніторинг дозволяють ухвалювати рішення на основі даних та підвищують прозорість процесів.

Розвиток кластерних і партнерських моделей. Партнерство «влада – бізнес – освіта» посилює управлінську спроможність, сприяє розвитку інновацій та ефективнішій координації програм підтримки.

Посилення прозорості та підзвітності. Автоматизація процесів зменшує ризики суб'єктивних рішень і забезпечує контроль за виконанням програм.

У стратегічній перспективі інституційна модернізація створює основу для переходу регіону від антикризових рішень до моделі сталого економічного зростання та інноваційного розвитку.

Стратегічні ефекти модернізації.

Перехід до інноваційної моделі економіки. Розвиток кластерних платформ, R&D-центрів і цифрових сервісів сприятиме структурній трансформації та підвищенню технологічності МСП.

Відновлення виробничих ланцюгів. Підтримка релокованих підприємств та створення нових майданчиків сприятимуть відновленню внутрішньої кооперації та розширенню ринкових зв'язків.

Формування стійких локальних екосистем. Поєднання інституційної підтримки, підприємницької активності та інноваційних інструментів забезпечує здатність регіону швидко реагувати на зовнішні виклики.

Підвищення конкурентоспроможності регіону. Модернізована система підтримки покращує інвестиційний клімат та розширює можливості для розвитку інноваційних продуктів.

Проведений аналіз підтверджує, що механізм модернізації інструментів підтримки МСП є дієвим інструментом адаптації регіональної політики в умовах воєнного стану. Його ефективність зумовлена інтеграцією цифрових сервісів, кластерних ініціатив та партнерських моделей управління. Поєднання цих компонентів забезпечує прозорість процесів, прискорює відновлення

підприємств, підсилює інвестиційну привабливість та формує основу для довгострокового соціально-економічного розвитку Запорізької області.

3.3. Соціально-економічний інструментарій підтримки підприємництва на засадах згуртованості в тріаді «влада – бізнес – громада» прифронтових та тимчасово окупованих територій на повоєнному етапі розвитку

Повоєнне відновлення прифронтових територій та громад, що тривалий час перебували під тимчасовою окупацією, потребує якісно нового підходу до підтримки підприємництва. У цих умовах традиційні інструменти стимулювання МСП виявляються недостатніми, адже бізнес-функціонування відбувається в середовищі високої невизначеності, дефіциту ресурсів, фрагментованості інституційних зв'язків та порушених соціально-економічних взаємодій.

3.3.1. Соціально-економічні виклики прифронтових територій та тимчасово окупованих територій

В умовах воєнного стану прифронтові та тимчасово окуповані території України стикаються з комплексом соціально-економічних викликів, що суттєво обмежують можливості розвитку підприємництва та формування локальних систем економічної стійкості.

Для прифронтових громад характерним є поєднання кількох системних проблем, які безпосередньо впливають на можливості розвитку малого й середнього підприємництва. До них належать втрата людського потенціалу, зниження підприємницької активності, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, а також порушення логістичних зв'язків, що ускладнюють доступ до ринків і ресурсів.

Ситуацію поглиблює посилення соціальних викликів — зростання кількості вимушено переміщених осіб (ВПО), порушення доступу до освіти, нерівномірність зайнятості та загальне демографічне старіння.

Враховуючи виявлені виклики, наступним кроком є визначення стратегічних напрямів розвитку підприємництва у прифронтових та деокупованих громадах.

3.3.2. Принципи формування інструментарію згуртованої підтримки підприємництва

Принципи які є методологічною основою для побудови інструментарію згуртованої підтримки МСП у прифронтових громадах, а саме:

- а) принцип субсидіарності та участі громади передбачає залучення громад до визначення пріоритетів підтримки МСП;
- б) принцип партнерства та горизонтальної координації передбачає узгоджену взаємодію між владою, бізнесом і громадським сектором;
- в) принцип інклюзивності та рівного доступу до інструментів передбачає забезпечення рівного доступу до програм підтримки для всіх груп підприємців;
- г) принцип адаптивності інструментів до зон ризику передбачає диференціацію механізмів підтримки залежно від типу територій;
- д) принцип стійкості (resilience-oriented approach) передбачає орієнтацію інструментів підтримки на підвищення здатності регіону протистояти майбутнім ризикам через цифровізацію сервісів.

3.3.3. Інструменти державної підтримки у контексті згуртованості

У попередніх підпунктах було визначено ключові соціально-економічні виклики прифронтових територій, специфіку потреб МСП та принципи формування згуртованого інструментарію підтримки. Ці умови вимагають застосування чітко структурованої системи державних інструментів, здатних

забезпечити швидку адаптацію бізнесу, мінімізувати ризики та підтримати відновлення локальної економіки.

До нормативно-правових інструментів належать законодавчі ініціативи щодо полегшення умов ведення бізнесу — податкові пільги, спрощені процедури доступу до державних сервісів, прискорена реєстрація бізнесу — спрямовані на зниження операційних ризиків та стимулювання підприємницької активності.

До фінансово-економічних інструментів належать:

а) мікрогранти та програми релокації МСП, запроваджені у 2022–2024 рр., стали важливим інструментом відновлення підприємницької діяльності у постраждалих регіонах;

б) кредитування під низькі відсоткові ставки або з частковою компенсацією відсотків створює для МСП умови для інвестування в модернізацію виробництва, створення та збереження робочих місць, запровадження інноваційних рішень;

в) компенсаційні механізми довели свою результативність у регіонах, які зазнали наслідків збройних конфліктів, оскільки дозволяють швидко пом'якшувати економічні втрати та відновлювати діяльність місцевих підприємств;

г) регіональні та місцеві фонди, що створюються на рівні областей і громад, відіграють важливу роль у підтримці малого та середнього бізнесу. Вони надають адресну допомогу підприємцям — від забезпечення оборотним капіталом до участі у співфінансуванні проєктів розвитку.

Беручи до уваги виявлені виклики й принципи побудови інструментарію, було розглянуто практичну систему нормативно-правових та фінансово-економічних інструментів, які вже застосовуються в Україні та рекомендовані міжнародними організаціями (OECD, UNDP, World Bank) для підвищення стійкості МСП у зонах ризику. Ці інструменти є фундаментом згуртованої політики, що поєднує державний, регіональний та місцевий рівні управління.

3.3.4. Інструменти розвитку місцевої економіки в трикутнику «влада – бізнес – громада»

У контексті Запорізької області, де громади одночасно зіштовхуються з руйнуванням інфраструктури, релокацією бізнесу, нестачею робочої сили та зростаючою соціальною напругою, інструменти трикутника «влада – бізнес – громада» стають фундаментом модернізації місцевої економіки. Їх можна систематизувати у три ключові групи:

а) громадоцентричні інструменти це:

1) Програми підтримки місцевих ініціатив (Local Initiatives Projects — LIP).

2) Партисипативні (громадські) бюджети. Вони забезпечують прозорість розподілу коштів і сприяють запуску малих підприємницьких ініціатив — від креативних студій до сервісних мікробізнесів.

3) Громадські консультаційні хаби. Це простори, де громадяни, ВПО, ветерани та підприємці отримують юридичні, фінансові та бізнес-консультації.

б) бізнес-орієнтовані інструменти це:

1) Бізнес-інкубатори та акселератори у прифронтових громадах. Вони надають інфраструктуру, експертний супровід та програми менторства.

2) Центри релокації бізнесу. Такі центри забезпечують підприємства інформацією щодо доступних приміщень, логістики, персоналу та можливостей фінансування.

3) Освітні програми для підприємців та «економічна реадaptaція» ветеранів. Програми перекваліфікації та розвитку управлінських компетенцій забезпечують повернення людей до економічної активності. в) інструменти для влади та місцевого самоврядування це:

1) Локальні програми стимулювання зайнятості та самозайнятості. Вони включають пільгове оподаткування, компенсацію ЄСВ, підтримку мікрогрантів.

2) Створення інституцій підтримки (регіональні агенції розвитку, кризові координаційні центри). Вони забезпечують системне управління проєктами, доступ до фінансування та стратегічне планування.

Наведені інструменти демонструють, що розвиток місцевої економіки можливий лише за умови збалансованої взаємодії «влада – бізнес – громада» та підтримки проєктів, орієнтованих на участь мешканців і підприємців. Наступний підпункт деталізує, як саме ці групи інструментів трансформуються у практичні механізми підтримки місцевої економічної активності, та розкриває їхню роль у формуванні стійких локальних екосистем у прифронтових громадах.

3.3.5. Інструменти підтримки соціального підприємництва

Соціальне підприємництво посідає особливе місце в системі відновлення прифронтових територій, оскільки поєднує економічну діяльність із вирішенням соціально значущих проблем громади. У сучасних умовах воєнних ризиків та руйнування місцевих ринків праці саме такі підприємства демонструють підвищену стійкість та здатність адаптуватися до невизначеності. Їхня ефективність пояснюється орієнтацією на локальні ресурси, роботою з вразливими групами населення та створенням додаткової соціальної цінності, що посилює довіру всередині громад і сприяє формуванню інклюзивних моделей зайнятості.

В українських умовах розвиток соціального підприємництва набуває особливого значення для Запорізької області, яка характеризується високою концентрацією внутрішньо переміщених осіб і підвищеним рівнем соціальної вразливості населення. Соціальні підприємства, орієнтовані на потреби місцевих громад, відіграють важливу роль у зміцненні економічної безпеки регіону: вони створюють додаткові можливості зайнятості, підтримують соціальну інтеграцію вразливих груп та забезпечують сталі механізми реагування на кризові виклики. Завдяки поєднанню економічної діяльності та суспільно корисних функцій такі ініціативи посилюють стійкість територій і сприяють відновленню регіональної економіки [48].

Для прифронтових територій критичною є підтримка моделей, які створюють робочі місця для ВПО та ветеранів, забезпечують соціальні послуги або вирішують проблеми місцевої інфраструктури.

Також, крафтові виробництва та сімейні бізнеси відіграють ключову роль у відновленні локальної економіки, оскільки формують нові ринки, зберігають культурну ідентичність та забезпечують зайнятість.

Для Запорізької області, де зростає роль креативного сектору та локальних ініціатив, доцільним є застосування таких інструментів підтримки:

- а) гранти для крафтових виробників;
- б) створення локальних хабів та майстерень;
- в) підтримка збуту через електронні платформи та ярмарки.

Програми мікрогрантів зарекомендували себе одним із найрезультативніших інструментів підтримки соціальних підприємств у кризових регіонах.

В Україні ефективність таких програм підтверджена ініціативами EU4Business, USAID “Competitive Economy Program”, UNDP та локальними фондами розвитку.

Мікрогранти забезпечують:

- а) стартове фінансування соціальних ініціатив;
- б) можливість закупівлі обладнання;
- в) реалізацію проєктів соціальної інтеграції ВПО та ветеранів;
- г) розвиток послуг у громадах, що постраждали від бойових дій.

Підтримка мікрогрантових програм особливо важлива для релокаційних бізнесів, соціальних служб та соціальних ініціатив у сільських громадах Запорізької області.

Отже, соціальне підприємництво формує важливу частину системи соціальної згуртованості та економічної стабілізації в прифронтових регіонах. Для Запорізької області воно є критично важливим інструментом створення робочих місць, розвитку локальних послуг і підтримки ВПО та ветеранів. Запровадження цільових інструментів — мікрогрантів, підтримки локальних

бізнесів та програм соціальної інтеграції — забезпечує швидкий і відчутний вплив на стійкість громад.

Таким чином, інструменти підтримки соціального підприємництва посилюють соціальну згуртованість та компенсують структурні втрати прифронтових громад. Однак для забезпечення комплексного впливу необхідно розширити підтримку саме соціально орієнтованих бізнес-моделей.

3.3.6. Механізми горизонтальної та вертикальної взаємодії

Горизонтальна координація дозволяє забезпечити обмін даними, швидко мобілізацію ресурсів та участь громадян у формуванні політики. У прифронтових територіях, де громади стикаються з дефіцитом кадрів, інфраструктурними руйнуваннями та нестачею інвестицій, горизонтальні механізми є ключовими для підтримання економічної активності.

В умовах воєнного стану необхідна посилена синхронізація рішень між усіма рівнями влади, включно зі спільним плануванням програм релокації бізнесу, підтримки зайнятості та відновлення критичної інфраструктури.

Локальні платформи підтримки бізнесу виконують ключову функцію у забезпеченні підприємців своєчасною інформацією, консультаційною допомогою та доступом до інструментів фінансування. У звіті UNDP (2024) зазначається, що в умовах воєнних ризиків саме такі хаби стають центрами координації, які об'єднують зворотний зв'язок від підприємців, аналітичні дані та сервісні послуги. Вони суттєво скорочують час отримання МСП необхідних послуг і спрощують доступ до грантів, програм розвитку та інших механізмів підтримки, що є особливо важливим для прифронтових територій, де швидкість реагування визначає здатність бізнесу до відновлення та подальшої роботи [89].

Кластерні мережі дозволяють поєднувати зусилля підприємців, університетів та місцевої влади для створення нових ланцюгів доданої вартості. У дослідженні Koval & Zomchak (2022) підкреслюється, що кластери підвищують стійкість регіону до шоків, оскільки забезпечують критичну масу

компетенцій, інновацій та партнерської співпраці [90]. У Запорізькій області це може бути особливо актуально для індустріальних, аграрних і логістичних кластерів.

Моделі вертикального управління визначають чіткий розподіл повноважень та дозволяють уникнути фрагментації політик.

Для прифронтових територій особливо важливою є побудова організаційно-економічного механізму підтримки МСП, який працює одночасно на кількох взаємопов'язаних рівнях — державному, регіональному та місцевому. Згідно з висновками UNDP (2024), ефективність відновлення бізнесу значно зростає тоді, коли політики, програми та інструменти підтримки узгоджені між різними рівнями управління та адаптовані до потреб конкретних громад [89]. Такий підхід забезпечує швидшу реакцію на ризики, кращу координацію заходів і створює умови для більш оперативного доступу МСП до сервісів, що є критичним у умовах воєнної нестабільності та високої територіальної диференціації викликів.

Відповідно, механізм доцільно розглядати у трирівневому форматі: верховний (державна політика), регіональний (обласні програми) та громадський (локальні інструменти). Нижче наведена їх характеристика.

Верховний рівень (державна політика) — на національному рівні сформовано цифрово орієнтовану нормативну базу, що включає сервіси “Дія”, електронні реєстри та прозорі процедури отримання підтримки.

Регіональний рівень (обласні програми) виконує функцію інтегратора: адаптують національні програми під локальні потреби, координують розвиток кластерів та інноваційних хабів, ведуть регіональні аналітичні панелі та карти релокації.

Громадський рівень (локальні інструменти) є основним осередком економічного відновлення. Саме на цьому рівні реалізуються мікрогранти, програми підтримки малого бізнесу, місцеві проекти зайнятості та соціальної реінтеграції.

Отже, узгоджена горизонтальна та вертикальна взаємодія формує каркас економічної стійкості регіону, забезпечуючи швидке реагування на ризики, доступ підприємців до сервісів та сталі канали координації між владою, бізнесом і громадами.

Однак навіть за умов ефективної взаємодії між державним, регіональним і локальним рівнями ключовим фактором залишається якість інструментів координації. У прифронтових територіях таку координацію неможливо забезпечити без сучасних цифрових платформ, систем моніторингу та інтегрованих реєстрів, які дозволяють синхронізувати рішення в реальному часі.

3.3.7. Цифровий інструментарій згуртованості

Ефективна взаємодія між владою, бізнесом і громадою потребує сучасних цифрових рішень, що забезпечують швидкий обмін даними та прозорість процесів. Це особливо важливо для прифронтових територій, де оперативність координації визначає результативність відновлення.

Платформи електронних консультацій є важливою складовою цифрового інструментарію згуртованості, оскільки забезпечують прозору та зручну взаємодію між підприємцями, громадою та органами влади. Використання онлайн-форматів значно знижує бар'єри участі, дозволяючи МСП оперативно долучатися до обговорення рішень, надавати пропозиції та впливати на формування локальної політики. Особливо актуальним це є для громад із високою часткою внутрішньо переміщених осіб, де цифрові інструменти допомагають інтегрувати нових учасників економічного життя та підсилюють їхню включеність у процеси розвитку території. Таким чином, електронні консультації сприяють формуванню більш збалансованого та узгодженого діалогу, що є необхідною умовою для побудови згуртованого середовища підтримки МСП.

Такі сервіси включають в себе електронні обговорення регіональних програм, консультаційні хаби для подання пропозицій щодо підтримки МСП та інтеграцію результатів обговорень у системи цифрового моніторингу.

Геоінформаційні системи для управління відновленням. ГІС-технології формують «карту відновлення» регіону, де відображаються пошкодження, логістика, релокаційні майданчики та зони ризику.

Для прифронтової Запорізької області це дозволяє забезпечити пріоритизацію ресурсів, контроль за фінансовими потоками, синхронізацію дій громад із регіональними структурами.

Цифрові реєстри підтримки бізнесу. Створення єдиного цифрового реєстру інструментів МСП забезпечує:

- а) доступ підприємців до актуальних програм (гранти, кредити, консультації);
- б) прозорість та недискримінаційність процедури подання заявок;
- в) автоматичну верифікацію документів та трекінг статусу.

Аналітичні панелі та системи моніторингу. У звіті OECD (2023) підкреслюється, що цифрові аналітичні системи та панелі моніторингу — ключовий елемент моделі «evidence-based policy», яка дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних. Використання таких систем дає можливість керівникам громад і регіональних департаментів оперативно реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі та своєчасно коригувати інструменти підтримки МСП, що особливо важливо в умовах високої невизначеності та потреб адаптації [91].

Таким чином, цифровий інструментарій згуртованості формує основу для синхронізації дій влади, бізнесу та громад на всіх рівнях управління. Наявність електронних консультацій, ГІС-систем, цифрових реєстрів і аналітичних панелей забезпечує прозоре та оперативне прийняття рішень у регіонах з підвищеними ризиками. Однак ефективність цих інструментів значною мірою залежить від здатності регіональної влади організувати сталу взаємодію між стейкхолдерами. Саме тому наступний підрозділ 3.3.8 присвячено механізмам координації

горизонтальної та вертикальної взаємодії, що забезпечують узгодженість рішень у системі «влада — бізнес — громада».

3.3.8. Міжнародні практики згуртованої підтримки

Міжнародний досвід постконфліктної відбудови демонструє, що ефективне економічне відновлення територій можливе лише за умови активної взаємодії громади, місцевої влади та бізнесу. У рекомендаціях UNDP, OECD та Європейської комісії наголошується, що саме локальні партнерства та участь громади забезпечують швидше відновлення ринків праці, запуск підприємництва та стабілізацію місцевих економік. Для України, а особливо для прифронтових громад Запорізької області, цей досвід є безпосередньо релевантним через високий рівень руйнувань, значну частку ВПО та потребу у швидкому формуванні нових економічних моделей.

На основі порівняння моделей відбудови у країнах Західних Балкан, Кавказу та Східного партнерства можна виокремити перелік підходів, які довели свою ефективність і можуть бути адаптовані для умов Запорізької області. Вони охоплюють як економічні інструменти (LED-моделі, кластери, розвиток МСП), так і соціально-інституційні механізми (community-driven recovery, партнерські платформи, мікрогрантові програми, інтеграція вразливих груп).

Нижче наведено ключові міжнародні практики, що формують сучасні стандарти згуртованої відбудови та можуть бути безпосередньо застосовані для формування ефективної регіональної політики підтримки підприємництва у прифронтових громадах.

Підхід community-driven recovery, який UNDP розглядає у своїх рекомендаціях щодо відновлення в кризових та постконфліктних умовах, ґрунтується на активній участі громад у формуванні пріоритетів і розробленні рішень. У документах UNDP (2023) наголошується, що найефективніші моделі відбудови реалізуються тоді, коли громади самостійно визначають першочергові потреби, ініціюють локальні проєкти та беруть участь у всіх етапах їхньої

реалізації — від планування до управління ресурсами [92,93]. Такий підхід підсилює стійкість на місцях, забезпечує прозорість процесів і дозволяє спрямовувати фінансування на ті ініціативи, що безпосередньо відповідають реальним потребам людей.

Для України цей підхід особливо релевантний у громадах з високою часткою ВПО та зруйнованою інфраструктурою, де підприємництво стає інструментом стабілізації побуту та зайнятості.

Local Economic Development (LED) ґрунтується на активній взаємодії місцевої влади, бізнесу та інституцій розвитку, що спільно формують конкурентні переваги територій. Дослідження Mazur і Kisiała (2022) демонструє, що кластери, бізнес-інкубатори, консультаційні центри та інші локальні інституції стають ключовими елементами регіонального розвитку, оскільки забезпечують кооперацію між підприємствами, університетами та органами самоврядування. Такий підхід дозволяє створювати сталу економічну базу регіону, стимулювати інновації та зміцнювати позиції місцевого бізнесу, роблячи LED-моделі ефективним інструментом підвищення регіональної конкурентоспроможності [94].

У післяконфліктній відбудові ефективними виявляються моделі, що поєднують ресурси та компетенції місцевої влади, бізнесу й громад. Як показує досвід Боснії і Герцеговини, Грузії та Молдови, представлених у звітах UNDP, партнерські платформи типу *community–business recovery partnerships* стають основою локального економічного розвитку: вони забезпечують спільне планування відновлення, ініціювання проєктів з боку громад, участь місцевого бізнесу у реалізації рішень та прозору координацію на рівні муніципалітетів [95 - 97]. Такі моделі зміцнюють стійкість територій, підсилюють залучення населення та формують довгострокову основу для відновлення локальних економік.

Практичне значення міжнародного досвіду для України. Для Запорізької області і комплексу прифронтових громад ці практики створюють чіткі орієнтири:

- а) ставити громаду в центр відбудови, забезпечуючи її участь у прийнятті рішень;
- б) розвивати кластери та бізнес-інкубатори, які поєднують освіту, бізнес і владу;
- в) залучати бізнес до соціальних програм, особливо у сферах працевлаштування ВПО й ветеранів;
- г) впроваджувати LED-інструменти, які стабілізують локальні ринки праці та стимулюють економічну активність.

Узагальнення міжнародних моделей підтверджує, що згуртованість «влада – бізнес – громада» є ключовою умовою стійкого розвитку у прифронтових територіях та забезпечує більш високу ефективність програм підтримки підприємництва.

Узагальнення міжнародних підходів до післяконфліктної відбудови показує, що найстійкіші результати досягаються там, де місцеві громади, бізнес та органи влади виступають рівноправними учасниками економічних процесів. Моделі community-driven recovery, LED-інструменти, кластерні ініціативи та партнерські платформи «влада – бізнес – громада» створюють умови для швидкого відновлення ринків праці, запуску підприємництва та формування нових джерел економічної активності. Досвід Боснії і Герцеговини, Грузії, Молдови та країн ЄС демонструє, що включеність населення, розвиток локальних інституцій підтримки та координація дій між усіма учасниками розвитку забезпечують не лише оперативну реакцію на виклики, а й закладають фундамент для довгострокової стійкості [95 - 97].

Для прифронтових громад Запорізької області такі практики мають особливе значення, адже високий рівень руйнувань, велика кількість ВПО та потреба у відновленні локальних економік вимагають згуртованих моделей розвитку. Партнерські підходи, розвиток кластерів, інкубаційних структур та залучення бізнесу до ухвалення рішень здатні перетворити відбудову на довгострокове зростання. Поєднання міжнародного досвіду з локальними потребами формує основу для підвищення ефективності регіональної політики

та зміцнення економічної стійкості прифронтових територій. У подальшому систематизуємо ці підходи та визначимо елементи, які можуть бути адаптовані до українського контексту післявоєнної відбудови.

Висновок до розділу 3

Розділ 3 засвідчив, що система підтримки малого та середнього підприємництва в умовах війни потребує комплексної модернізації. Проведений аналіз показав, що традиційні інструменти державної політики не відповідають кризовим викликам, особливо у прифронтових регіонах, де бізнес працює в умовах підвищених ризиків та ресурсних обмежень. Ефективність підтримки нині залежить від здатності держави забезпечити гнучкі й оперативні механізми, адаптовані до специфіки територій.

У межах розділу узагальнено ключові міжнародні практики, що довели ефективність швидкодіючих інструментів — грантів, релокаційних програм, виробничих хабів, цифрових сервісів та інноваційних платформ. Саме ці підходи виявилися дієвими у країнах, що проходили етапи конфлікту чи відновлення, і стали базою для формування концептуальної моделі модернізації підтримки МСП в Україні.

Результати анкетного опитування підприємців Запорізької області підтвердили високу актуальність оновлення політики підтримки. Найбільший попит мають грантові програми, що дозволяють компенсувати втрати без боргового навантаження. Водночас спостерігається дефіцит інструментів для забезпечення енергетичної стійкості, безпеки, інноваційного розвитку, доступного кредитування та цифрових сервісів. Інформаційні, мовні та процедурні бар'єри обмежують рівні можливості участі у програмах і знижують ефективність існуючих механізмів.

Узагальнення результатів підрозділів 3.1–3.6 дало змогу визначити ключові вимоги до оновленої системи підтримки МСП: поєднання антикризових і довгострокових інструментів, цифрова адаптивність, територіальна

диференціація, інклюзивність та партнерство держави, бізнесу, регіону й міжнародних організацій. Виконання цих вимог забезпечить формування більш стійкої моделі розвитку підприємництва.

Таким чином, розділ 3 сформував теоретичну й емпіричну основу для розробки організаційно-економічного механізму модернізації підтримки МСП, представленого в підрозділі 3.2, а також для подальшого сценарного аналізу політики в умовах воєнного та післявоєнного розвитку.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних, методологічних, організаційно-економічних та практичних аспектів модернізації системи підтримки малого та середнього підприємництва в умовах воєнного стану та переходу до повоєнної відбудови. Актуальність теми визначається безпрецедентним впливом війни на соціально-економічний розвиток України, поглибленням структурних дисбалансів, значними втратами виробничих потужностей, скороченням зайнятості та різким зростанням ризиків ведення бізнесу. Особливо гостро ці проблеми проявилися у Запорізькій області як одному з найбільш уражених регіонів, що вимагає оновлених механізмів відновлення економічної активності та підтримки МСП.

У роботі доведено, що малий та середній бізнес не лише забезпечує значну частку зайнятості населення, а й є ключовим фактором стійкості територій, інноваційного розвитку та соціальної згуртованості. Саме тому модернізація системи державної та регіональної підтримки МСП у прифронтових регіонах є критично важливим завданням для економічної стабілізації, збереження людського потенціалу, розвитку місцевих громад та формування основ для післявоєнного відновлення.

У першому розділі було узагальнено теоретичні підходи до формування політики розвитку підприємництва в умовах криз та високої невизначеності. Показано, що війна трансформувала ключові параметри бізнес-середовища, зробивши традиційні механізми підтримки недостатніми. Науковий аналіз довів, що політика підтримки МСП має ґрунтуватися на принципах:

- а) адаптивного управління, орієнтованого на швидку зміну рішень відповідно до ризиків;
- б) антикризового менеджменту, що забезпечує функціонування бізнесу у нестабільних умовах;
- в) інституційної та територіальної стійкості, які визначають здатність бізнесу та влади реагувати на загрози;

г) цифрової трансформації, яка дозволяє зменшити транзакційні витрати та спростити доступ до послуг;

д) інклюзивності та соціальної згуртованості, що включає підтримку ВПО, ветеранів, жінок-підприємниць;

е) партнерства “влада – бізнес – громада – міжнародні організації”, необхідного для відновлення регіональної економіки.

Узагальнення цих підходів дозволило обґрунтувати, що модернізація підтримки МСП повинна бути комплексною та поєднувати фінансові, інформаційні, консультаційні, інфраструктурні, соціальні та цифрові інструменти.

У другому розділі проведено глибокий аналіз регіональної політики підтримки підприємництва, інструментів державних та місцевих програм, а також чинників, що перешкоджають розвитку МСП під час війни. На основі офіційної статистики, даних місцевих програм розвитку, звітів ОДА та зібраної емпіричної інформації встановлено такі ключові висновки:

а) Система підтримки МСП залишається фрагментованою, її інструменти недостатньо координовані між державним, регіональним та місцевим рівнями.

б) Фінансові інструменти не покривають потреби бізнесу. Доступне кредитування залишається обмеженим через високі ризики та відсутність гарантійних механізмів.

в) Енергетична криза та логістичні загрози стали ключовими факторами зниження активності бізнесу. Потреба у генераторах, системах зберігання енергії, автономних рішеннях фіксується у більшості підприємств.

г) Цифрові сервіси підтримки існують, але їх рівень інтегрованості низький, що ускладнює доступ до інформації й збільшує навантаження на підприємців.

д) Наявні програми підтримки на рівні громад демонструють нерівномірність — частина громад розвиває власні механізми, інші не мають ресурсів або не володіють компетенціями.

Аналітичний модуль дозволив визначити, що відновлення бізнес-середовища у прифронтовому регіоні потребує модернізації інструментів підтримки на основі структурного аналізу потреб та ризиків.

Третій розділ містив емпіричний компонент — анкетне опитування фахівців та підприємців Запорізької області, яке стало доказовою основою для розробки моделей модернізації системи підтримки МСП. Опитування дало змогу:

- а) отримати реальні оцінки доступності та ефективності нинішніх інструментів;
- б) визначити, якими інструментами бізнес дійсно користувався під час війни;
- в) виявити інструменти, які бізнесу бракує найбільше;
- г) сформулювати очікування підприємців щодо оновленої системи підтримки.

Результати показали суттєве розходження між пропозицією держави й потребами бізнесу. Найчастіше використовуваними стали грантові програми (“Власна справа”, міжнародні донорські програми, місцеві ініціативи). Натомість критично бракує:

- а) пільгових кредитів і гарантійних інструментів;
- б) підтримки енергетичної автономності;
- в) програм інноваційного розвитку;
- г) логістичних субсидій;
- д) підтримки релокації;
- е) маркетингової та консультаційної допомоги.

Таким чином, опитування підтвердило гіпотезу про необхідність стратегічної модернізації системи підтримки на основі реальних потреб МСП.

На підставі теоретичних та аналітичних висновків, а також результатів опитування було розроблено три сценарії модернізації системи підтримки МСП:

Мінімальний сценарій. Передбачає збереження базових інструментів, їх часткову адаптацію до умов війни, розвиток цифрових сервісів, оптимізацію процедур та підтримку найуразливіших груп бізнесу.

Помірний сценарій. Включає розширення фінансових можливостей бізнесу, запровадження регіональних гарантійних фондів, розвиток інституцій консультативної та освітньої підтримки, впровадження рівнів диференційованої допомоги залежно від безпекових умов.

Глибокий сценарій. Передбачає комплексну трансформацію економіки регіону:

- а) створення індустріальних парків, кластерів та інноваційних хабів;
- б) формування безпечної логістики;
- в) масштабну цифровізацію та автоматизацію сервісів;
- г) партнерства міжнародного рівня;
- д) розвиток високотехнологічних секторів.

Саме глибокий сценарій є найбільш перспективним у контексті довгострокового відновлення регіону.

Наукова новизна роботи полягає у:

- а) систематизації воєнних чинників, що впливають на розвиток МСП;
 - б) узагальненні та адаптації світових практик постконфліктного відновлення;
 - в) розробці моделі модернізації інструментів підтримки МСП для прифронтових регіонів;
 - г) створенні сценарного підходу на основі емпіричних даних;
- формуванні пропозицій щодо регіональних механізмів підтримки в умовах нестабільності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх застосування органами влади, громадами, бізнес-асоціаціями та міжнародними фондами під час:

- а) розробки програм підтримки МСП;
- б) формування регіональних стратегій розвитку;
- в) організації підтримки релокації бізнесу;
- г) підвищення стійкості територій;
- д) планування інвестиційних проєктів повоєнної відбудови.

Проведене дослідження доводить, що модернізація системи підтримки МСП у прифронтових регіонах є однією з центральних умов економічного відновлення України. Сучасні виклики вимагають комплексного та адаптивного підходу до підтримки підприємництва, який базується на доказовості, цифровізації, партнерстві та інноваційності. Результати роботи формують концептуальну, методологічну та практичну основу для модернізації регіональної політики підтримки МСП в умовах воєнної та поствоєнної трансформації.

Запропоновані рекомендації можуть бути використані в діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, регіональних агенцій розвитку, бізнес-асоціацій та міжнародних партнерів для підвищення стійкості та конкурентоспроможності економіки регіону.

СПИСОК ВИКИРОСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rodion Nehara, Oleksii Kalchuk, Olena Riabchenko, Svitlana Kapitanets, Oleksandr Marusiak. System of public administration entities in times of war: the Ukrainian experience. *CERIDAP. Rivista italiana di diritto pubblico comparato*. 2025. №2. URL: https://ceridap.eu/pdf/estratti/Estratto-10.13130_2723-9195_2025-2-20.pdf. (дата звернення: 20.11.2025).
2. Катютіна Л. Новітні тенденції розвитку публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану : матеріали наук.-прак.конф., м. Кропивницький, 11 лист. 2025 р. Кропивницький, 2025.
3. Mariana Gustafsson, Olga Matveieva, Elin Wihlborg, Yevgeniy Borodin, Tetiana Mamatova, Sergiy Kvitka. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Elsevier. Government Information Quarterly*. 2025. № 42. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X25000504> (дата звернення: 20.11.2025).
4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. ст.250.
5. Steering from the Centre of Government in Times of Complexity: Compendium of Practices. OECD : вебсайт. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 20.11.2025).
6. Economic Surveys: Ukraine 2025. Fostering Macroeconomic Stability and a Sustainable Recovery. OECD : вебсайт. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 20.11.2025).
7. Vitalii Serohin, Svitlana Serohina, Liudmyla Horbata, Petro Gudz, Olha Maltseva. Digital platforms for social services administration in the context of sustainable community development. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* 15th May 2025. Vol.103. No.9 p. 3611-3621. <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/6Vol103No9.pdf>. (Дата звернення: 20.11.2025).

8. Міністерство цифрової трансформації України. Нова послуга в Дії: знаходьте найближче укриття в кілька кліків. 08.02.2024. Дія. : вебсайт. URL: <https://diia.gov.ua/> (Дата звернення: 20.11.2025).
9. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.2022 р. № 1178. *Урядовий кур'єр*. 2022. № 224 (дата звернення: 20.11.2025).
10. Shashyna, M., Gudz, P., Pankova, A., Benchak, O., Nemyrovska, O. Modernization of public administration in Eastern Europe in the context of implementation of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023, 4 (13 (124)), 57–65. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285746> (Дата звернення: 20.11.2025).
11. Кравченко Т.А., Гудзь П.В. Пріоритети публічної політики регіонального та місцевого розвитку як домінанти повоєнного відновлення України. Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»): журнал. 2025. № 9(19) 2025. С. 553-571.[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-553-571](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-553-571).
12. Кравченко Т.А., Гудзь П.В. Пріоритети публічної політики регіонального та місцевого розвитку як домінанти повоєнного відновлення України. Успіхи і досягнення у науці (Серія «Управління та адміністрування»,): журнал. 2025. № 9(19) 2025. С. 553-571.[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-553-571](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-553-571). (Дата звернення: 20.11.2025).
13. Gudz P. Polish humanitarian aid for fighting Ukraine on the example of the city of Zaporizhia. (with M. Gudz 243-263 *The European Union and selected member states towards the conflict in Ukraine*, Lublin 2022 https://sawp.org.pl/wp-content/uploads/Ksiazka_Unia-Europejska_final.pdf. (Дата звернення: 20.11.2025).

14. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (Дата звернення: 20.11.2025).
15. Inesa Mikhno, Viktor Koval, Yevheniia Khaustova, Marina Järvis, Petro Gudz, Maryna Gudz and Viacheslav Kostiukov.. Smart projects on the development of green intellectual capital in eco-industrial parks. E3S Web Conf. International Conference on Sustainable, Circular Management and Environmental Engineering (ISCMEE 2023), 2023. Vol. 408. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801020> https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/45/e3sconf_iscmee2023_01020/e3sconf_iscmee2023_01020.html. (Дата звернення: 20.11.2025).
16. Дія Бізнес. Національний проєкт підтримки підприємців. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (Дата звернення: 20.11.2025).
17. «Робота. Урядовий проєкт, який передбачає надання українцям грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://diia.gov.ua/>. (Дата звернення: 20.11.2025).
18. Пуліна Т., Катютіна Л. Грантове фінансування проєктів у публічній сфері : матеріали міжн. наук.-практ. конф., м. Херсон – м. Хмельницький, 17-18 квітня 2025 р. Херсон - Хмельницький, Україна, 2025.
19. P. V. Gudz, Pavlinka Ileva-Naydenova, A. V. Cherep, L. H. Oleinikova. Use of State Support Levers for Small and Medium-Sized Enterprises within the Dynamic Environment Икономически изследвания. 2021, Книжка 2. р. 140-158.
20. Васильців Т. Г., Левицька О. О. Ідентифікація просторових дисбалансів та ризиків розвитку регіональних ринків праці України в умовах сучасних дестабілізаційних процесів. *Регіональна економіка*. 2023. №4. С. 35–45. URL: https://re.gov.ua/re202304/re202304_035_VasylytsivTH%2CLevytskaOO.pdf. (Дата звернення: 20.11.2025).

21. Мельник М. І., Мединська Т. В. Механізми підтримки і стимулювання розвитку підприємницького сектору України в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2024. № 18. С. 56–67. DOI: [10.5281/zenodo.13930010](https://doi.org/10.5281/zenodo.13930010). (Дата звернення: 20.11.2025).
22. Kyiv School of Economics. Report on Damages to Infrastructure from the Destruction. Kyiv, 2024. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf. (Дата звернення: 20.11.2025).
26. How the Russia-Ukraine War Has Impacted Logistics Routes and Supply Chains. GMK Center : вебсайт. URL: <https://gmk.center/> (Дата звернення: 20.11.2025).
27. Transport & Environment. Building Back Better: Ukraine's Transport Infrastructure. Brussels, 2024. URL: <https://www.transportenvironment.org/> (Дата звернення: 20.11.2025).
28. World Bank. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4). Washington, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>. (Дата звернення: 20.11.2025).
29. Cheromukhina, O. Labour Market in Ukraine Under the Influence of a Year of Full-Scale War. *Three Seas Economic Journal*, Vol. 5, No. 1, 2024. С. 97-101. URL: DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-15>. (Дата звернення: 20.11.2025).
30. Bertè M., Paolotti D., Kalimeri K. From Ukraine to the World: Using LinkedIn Data to Monitor Professional Migration from Ukraine. *Proceedings of the 2023 ACM Conference on Information Technology for Social Good* URL: <https://arxiv.org/abs/2307.09979> (Дата звернення: 20.11.2025).
31. Mishchuk, H., Bilan, Y., Yurchyk, H. Social Integration of Internally Displaced Persons in Ukraine. *Economics & Sociology*, 2024, Vol. 17, No. 4. С. 61-81. URL: https://www.economics-sociology.eu/files/4_ES%201572%20Mishchuk%20et%20al.pdf. (Дата звернення: 20.11.2025).

32. У Запорізькій області зареєстровано майже 187 тисяч переселенців. Локатор-Медіа : вебсайт. URL: <https://lokatormedia.online/> (Дата звернення: 20.11.2025).
33. На Запоріжжі налічується майже 233 тисячі ВПО — їх підтримкою займається координаційний центр. Запорізька обласна державна адміністрація : вебсайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua/> (Дата звернення: 20.11.2025).
34. За допомогою обласного центру зайнятості роботу знайшли понад 2 тисячі ВПО. Запорізький обласний центр зайнятості : вебсайт. URL: <https://zap.dcz.gov.ua/> (Дата звернення: 20.11.2025).
35. З початку року 13 000 українців отримали ваучер на навчання від Державної служби зайнятості. Державна служба зайнятості. : вебсайт. URL: <https://zap.dcz.gov.ua/> (Дата звернення: 20.11.2025).
36. 600 нових робочих місць: як програма «Власна справа» працює в Запорізькій області. Запорізька обласна державна адміністрація : вебсайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua/> (Дата звернення: 20.11.2025).
37. Economic Empowerment of Forcibly Displaced Persons: Ukraine (Report for Poland). World Bank. 2023. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/899da35b4a168c6426798f5760a71964-057001_2023/_=original/Poland-Report.pdf. (Дата звернення: 20.11.2025).
38. Audretsch, D., Momtaz, P., Motuzenko, H., Vismara, S. How war impacts entrepreneurship: Evidence from the Russia-Ukraine conflict. VoxUkraine : вебсайт. URL: <https://voxukraine.org/> (Дата звернення: 20.11.2025).
39. Кропельницька, С., Єкімов С., Олександрович О. Бар'єри та можливості для розвитку підприємництва в Україні: до сталого та стійкого економічного майбутнього. *Журнал Василя Стефаника Прикарпатського національного університету*. 2025. Т. 12, № 2 С. 116–130. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/jpnu/article/view/9424/9304> (Дата звернення: 20.11.2025).
40. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD : вебсайт. URL: <https://www.oecd.org/> (Дата звернення: 20.11.2025).

41. Лозинська, Т.; Бірченко, Н.; Піскун, А.; Денгуб, В. Інвестиційні та інфраструктурні проекти в державно-приватному партнерстві в Україні. *EES* 2024. №8. С. 53-65. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/272> (Дата звернення: 20.11.2025).
42. Крилова, І., та Глущенко, Г. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЧИННИХ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ. *Філософія та управління*. 2025. №5(9). URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/244> (Дата звернення: 20.11.2025).
43. Dligach, A., Andriy S. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises during the Full-Scale Invasion. *Economics*. 2024. № 12(12), P. 319. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/12/319> (Дата звернення: 20.11.2025).
44. Vasylytsiv T., Magas D. Structural reforming of the SME sector in the context of Ukraine's European integration. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №2. P. 112–121. URL: <https://herald.khmn.edu.ua/index.php/herald/article/download/1670/1706/5127> (Дата звернення: 20.11.2025).
45. Ukraine 2024 Report. Brussels: EC. *European Commission*. 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en (Дата звернення: 20.11.2025).
46. Davydiuk, M. (2025). Innovation in the legal regulation of small (medium) enterprises. *Scientific Innovations*, 3(1), 45–56. URL: <https://scinn-eng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/589> (Дата звернення: 20.11.2025).
47. EU Accession and Sustainability Challenges for Ukraine's Agricultural Sector. *FREE Policy Brief* : вебсайт. URL: <https://freepolicybriefs.org/2024/11/18/eu-accession-ukraine/> (Дата звернення: 20.11.2025).
48. Пуліна Т. В. Кластерний підхід у відновленні та розвитку промислового потенціалу запорізького регіону в умовах військових викликів. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 2(22). URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/230/> (Дата звернення: 20.11.2025).

49. Інфраструктура підтримки бізнесу. ЗОДА : вебсайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2025).
50. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4618-17> (дата звернення: 20.11.2025).
51. Кабінет Міністрів України. Уряд збільшив максимальний розмір гранту за програмою «Власна справа» для прифронтових регіонів до 500 тис. грн : Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>. (дата звернення: 20.11.2025).
52. Комплексна програма розвитку малого та середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021–2023 роки, затвердженої рішенням обласної ради від 18.03.2021 № 142. ЗОР : вебсайт. URL: <https://www.zor.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).
53. Про внесення змін та доповнень до Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021-2023 роки, затвердженої рішенням обласної ради від 18.03.2021 № 142. Рішення Запорізької обласної ради від 07.10.2021 № 29. ЗОР : вебсайт. URL: <https://www.zor.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).
54. Про внесення змін та доповнень до Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021-2023 роки, затвердженої рішенням обласної ради від 18.03.2021 № 142 (зі змінами та доповненнями). Рішення Запорізької обласної ради від 15.02.2022 № 49. ЗОР : вебсайт. URL: <https://www.zor.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).
55. Про внесення змін та доповнень до Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021-2024 роки, затвердженої рішенням обласної ради від 18.03.2021 № 142, зі змінами та доповненнями. Розпорядження голови обласної державної адміністрації, начальника обласної військової адміністрації від 22.02.2024 № 92. ЗОДА : вебсайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).

56. Про внесення змін та доповнень до Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021-2024 роки, затвердженої рішенням обласної ради від 18.03.2021 № 142, зі змінами та доповненнями. Розпорядження голови обласної державної адміністрації, начальника обласної військової адміністрації від 30.04.2024 № 245. ЗОДА : вебсайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).

57. Про внесення змін до Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021-2024 роки, затвердженої рішенням обласної ради від 18.03.2021 № 142, зі змінами та доповненнями. Розпорядження голови обласної державної адміністрації, начальника обласної військової адміністрації від 16.09.2024 № 749. ЗОДА : вебсайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).

58. Про внесення змін до Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021-2024 роки, затвердженої рішенням обласної ради від 18.03.2021 № 142, зі змінами та доповненнями. Розпорядження голови обласної державної адміністрації, начальника обласної військової адміністрації від 29.11.2024 № 1052. ЗОДА : вебсайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).

59. Запорізька ОДА оголошує гранти для розвитку бізнесу: до 1 мільйона гривень на власну справу. ЗОДА : вебсайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2025).

60. Про затвердження Програми зайнятості населення Запорізької області на 2024-2026 роки. Розпорядження голови обласної державної адміністрації, начальника обласної військової адміністрації від 18.03.2024 № 136. ЗОДА : вебсайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).

61. Про затвердження Програми розвитку малого і середнього підприємництва в місті Запоріжжі на 2022-2025 роки. Рішення міської ради від 22.12.2021 № 54. Запорізька міська рада : вебсайт. URL: <https://zp.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).

62. Про затвердження Програми фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2024–2026 роки. Рішення міської ради від 22.12.2023 № 64. Запорізька міська рада : вебсайт. URL: <https://zp.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).
63. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. Голос України. 2012.18 квітня. № 70.
64. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. Голос України 2015.04 березня. № 39.
65. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. Урядовий кур'єр. 2021.06 березня № 45.
66. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. Урядовий кур'єр. 2024.11 вересня № 184.
67. Деякі питання надання грантів бізнесу : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738. Урядовий кур'єр. 2022.01 липня № 144.
68. Про державну допомогу суб'єктам господарювання : Закон України від 01.07.2014 № 1555-VII. Голос України від 02.08.2014 № 146.
69. Про затвердження Програми фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2022 рік. Рішення міської ради від 22.12.2021 № 56. Запорізька міська рада : вебсайт. URL: <https://zp.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).
70. Про внесення змін до рішення Запорізької міської ради від 22.12.2021 №56 «Про затвердження Програми фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2022 рік». Рішення міської ради від 07.12.2022 № 83. Запорізька міська рада : вебсайт. URL: <https://zp.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).

71. Про затвердження Програми фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2023 рік»=. Рішення міської ради від 07.12.2022 № 107. Запорізька міська рада : вебсайт. URL: <https://zp.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).

72. Про внесення змін до рішення Запорізької міської ради від 07.12.2022 №107 «Про затвердження Програми фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2023 рік». Рішення міської ради від 17.03.2023 № 68. Запорізька міська рада : вебсайт. URL: <https://zp.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).

73. Про внесення змін до рішення Запорізької міської ради від 22.12.2023 № 64 «Про затвердження Програми фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2024 - 2026 роки». Рішення міської ради від 23.10.2024 № 17. Запорізька міська рада : вебсайт. URL: <https://zp.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).

74. Про Комплексну програму розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2025-2027 роки. Розпорядження голови обласної державної адміністрації, начальника обласної військової адміністрації від 14.11.2024 № 965. ЗОДА : вебсайт. URL: <https://www.zoda.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).

75. Звіт про виконання міської цільової програми «Програма фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2022 рік», затвердженої рішенням Запорізької міської ради від 07.12.2021 № 56 (із змінами). Запорізька міська рада : вебсайт. URL: <https://zp.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).

76. Звіт про виконання міської цільової програми «Програма фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2023 рік», затвердженої рішенням Запорізької міської ради від 07.12.2022 № 107 (із змінами), за 2023 рік. Запорізька міська рада : вебсайт. URL: <https://zp.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).

77. Звіт про виконання міської цільової програми «Програма фінансування деяких заходів щодо сприяння розвитку підприємництва у місті Запоріжжі на 2024-2026 роки», затвердженої рішенням Запорізької міської ради від 22.12.2023 № 64, за 2024 рік. Запорізька міська рада : вебсайт. URL: <https://zp.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).
78. Звіт про виконання Програми розвитку малого та середнього підприємництва в місті Запоріжжі на 2022-2025 роки, затвердженої рішенням Запорізької міської ради від 22.12.2021 № 54, за 4 квартал 2024 ро. Запорізька міська рада : вебсайт. URL: <https://zp.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).
79. Звіт облдержадміністрації щодо виконання Комплексної програми розвитку малого і середнього підприємництва в Запорізькій області на 2021-2023 роки, затвердженої рішенням обласної ради від 18.03.2021 № 142 (зі змінами та доповненнями), за підсумками 2021-2022 років. ЗОР : вебсайт. URL: <https://www.zor.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2025).
83. Support to the Economic Recovery of Ukraine UNDP : вебсайт. URL: <https://www.undp.org/> (дата звернення: 23.11.2025).
84. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine OECD : вебсайт. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 23.11.2025).
85. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. Business Inform. 2025. № 4. С. 506–513. URL: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-4_0-pages-506_513.pdf. (дата звернення: 25.11.2025).
86. Hokmabadi H., Rezvani S. M. H. S., de Matos C. A. Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing Capabilities. A Systematic Review. Systems. 2024. Vol. 12, Iss. 6. Art. 220. URL: DOI: 10.3390/systems12060220. (дата звернення: 25.11.2025).
87. Reianu D. G., Dobra D. M. Digital Public Consultation and the Opportunities for Participatory Democracy: An Exploratory Study. Social Sciences. 2024. Vol. 13. No. 12. P. 1–16 (Art. 630). URL: <https://doi.org/10.3390/socsci13120630>. (дата звернення: 25.11.2025).

88. Parrilli M. D. Cluster policy: the challenging and complex horizon in the 2020s. *European Planning Studies*. 2024. Vol. 32, No. 9. P. 1868–1884. URL: <https://doi.org/10.1080/09654313.2023.2239281> (дата звернення: 25.11.2025).
89. United Nations Development Programme in Ukraine. Assessment of the impact of the war on micro-, small- and medium-sized enterprises in Ukraine. Kyiv : UNDP Ukraine, 2024. 84 p. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine2_0.pdf. (дата звернення: 22.11.2025).
90. Зомчак Л. М., Коваль Л. О. Сталий розвиток регіонів України: просторово-панельний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 211–215. DOI: 10.32843/infrastruct65-35. (дата звернення: 27.11.2025).
91. Government at a Glance 2023. Government at a Glance 2023. OECD. 2023. P. 234. URL: <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>. (дата звернення: 27.11.2025).
92. Community Infrastructure Works in Crisis Settings UNDP : вебсайт. URL: <https://www.undp.org/> (дата звернення: 27.11.2025).
93. Building Resilience Through Livelihoods and Economic Recovery. UNDP : вебсайт. URL: <https://www.undp.org/publications/building-resilience-through-livelihoods-and-economic-recovery>. (дата звернення: 27.11.2025).
94. Mazur K., Kisiała W. The Role of Cluster Policy in Shaping Regional Competitiveness: The Case of Poland. *European Research Studies Journal*. 2022. Vol. XXV, Special Issue 3. P. 432–445. URL: <https://ersj.eu/journal/2599/download/The%2BRole%2Bof%2BCluster%2BPolicy%2Bin%2BShaping%2BRegional%2BCompetitiveness%2BThe%2BCase%2Bof%2BPoland.pdf>. (дата звернення: 27.11.2025).
95. United Nations Development Programme in Bosnia and Herzegovina. Annual Report 2024. UNDP : вебсайт. URL: <https://www.undp.org/> (дата звернення: 27.11.2025).
96. United Nations Development Programme in Georgia. Annual Report 2024. – UNDP : вебсайт. URL: <https://www.undp.org/georgia/publications/annual-report-2024>. (дата звернення: 27.11.2025).

97. United Nations Development Programme in the Republic of Moldova. Resilient, Inclusive Markets in Moldova. UNDP : вебсайт. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-05/01004263-ppmprim-project-document_final.docx.pdf. (дата звернення: 27.11.2025).

Додаток А

Анкета для оцінки модернізації інструментів підтримки бізнесу в умовах війни та повоєнної відбудови

Тип вашого бізнесу:

- ФОП
- Мікробізнес (до 10 працівників)
- Малий бізнес (до 50 працівників)
- Середній бізнес (до 250 працівників)

Ваша діяльність:

- Виробництво
- Логістика
- Сфера послуг
- Роздрібна торгівля
- Оптова торгівля
- Сільське господарство
- ІТ / цифрові послуги
- Креативні індустрії
- Переробка

В якій громаді або населеному пункті здійснюєте діяльність?

- Відкрите питання _____

Які інструменти підтримки ви використовували під час війни?

- Гранти «Власна Справа»
- Гранти на переробку / теплиці / сад
- Гранти міжнародних донорів
- Програма «5–7–9%»
- Програми релокації
- Компенсація витрат на придбання техніки
- Податкові пільги
- Місцеві програми (ОМС, ОВА)
- Навчальні / консультаційні програми
- Не використовували жодних
- Компенсації витрат за працевлаштування

Оцініть складність доступу до цих інструментів.

- Відкрите питання _____

Яких інструментів Вам бракує?

- Компенсація втрат майна
- Гранти на відновлення обладнання
- Компенсація релокації
- Податкові пільги
- Субсидії на паливо та логістику
- Безпекова інфраструктура (укриття, генератори, автономність)
- Пільгові кредити (0–3%)
- Компенсація оренди
- Інвестиційні кредити
- Гранти на інновації
- Кластери / індустріальні парки
- Підготовка кадрів
- Маркетингова підтримка
- Програми розвитку технологій

Які інструменти найбільш важливо модернізувати?

- Грантові програми
- Кредитні програми
- Програми релокації
- Податкові стимули
- Програми відновлення після пошкоджень
- Логістичні програми
- Компенсаційні програми
- Програми зайнятості
- Освітні / консультаційні програми

Який формат модернізації грантів для різних територій є найкращим?

- Більші гранти для прифронтових територій
- Окремі гранти для деокупованих територій
- Гранти для хабів інновацій
- Гранти залежно від галузі
- Гранти залежно від втрат бізнесу

Що потрібно змінити в кредитних програмах?

- Зменшити ставки
- Дати довші строки повернення
- Забезпечити 0% для прифронтових територій
- Спрощена оцінка кредитоспроможності
- Доступні кредити на безпеку
- Кредити на відбудову

Яких компонентів підтримки найбільше бракує сьогодні?

- Фінансові інструменти
- Оборотні кошти
- Обладнання
- Персонал
- Доступні виробничі площі
- Маркетингова підтримка
- Експортна підтримка
- Доступ до інновацій
- Енергетична автономність
- Логістична підтримка
- Юридична/бухгалтерська консультація
- Доступ до інвесторів

Оцініть зручність існуючих цифрових сервісів підтримки (Дія, портали, реєстри).

- Відкрите питання _____

Які цифрові інструменти потрібно додати?

- Єдиний портал підтримки МСП
- Калькулятор програм підтримки
- Автоматичні рекомендації для бізнесу
- Онлайн-карта доступних площ
- Платформа релокації
- Е-платформа кооперації бізнесів
- Платформа експорту
- Електронна система моніторингу програм

Який сценарій розвитку вашого бізнесу найбільш реалістичний?

- Відновлення після втрат
- Стабілізація
- Розширення
- Релокація
- Повернення на деокуповану територію
- Тимчасове згортання діяльності

Що допоможе перейти вашому бізнесу до етапу розвитку?

- Доступне фінансування
- Розширення ринків
- Нове обладнання
- Підвищення безпеки
- Доступ до кваліфікованих кадрів
- Покращення логістики
- Підтримка експорту
- Зменшення регуляторного тиску

Що необхідно додати до державної або регіональної політики підтримки МСП?

- Відкрите питання _____

Які інструменти ви вважаєте критично важливими для вашого регіону?

- Відкрите питання _____

Ваші пропозиції щодо модернізації програм підтримки.

- Відкрите питання _____