МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю. М. ПОТЕБНІ
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістра
(рівень вищої освіти)

на тему Інструментарій державної підтримки бізнесу під час війни

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0764-еп-з
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
(код і назва спеціальності)
спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)
освітньої програми Економіка підприємства та управління бізнесом
(назва освітньої програми)
О. В. Пілат
(ініціали та прізвище)

Керівник доц., к.е.н., доц. Голомб В.В.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент_____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)
Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
«_____»_____20____року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)
Пілату Олександру Вікторовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Інструментарій державної підтримки бізнесу під час війни
керівник роботи Голомб В. В., к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «27» лютого 2025 року
Строк подання студентом роботи 21 листопада 2025 р.
2. Вихідні дані до роботи є статистичні та фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «БізнесПром Сервіс»
3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади державної підтримки бізнесу в умовах війни. 2. Моделювання інструментарію державної підтримки бізнесу під час війни. 3. Практична реалізація моделей оцінювання результативності державної підтримки бізнесу.
4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Інституційна архітектура суб'єктів реалізації державної політики підтримки підприємництва в Україні. Модель системи інструментів державної підтримки бізнесу в умовах війни. Схема інформаційного забезпечення оцінювання ефективності державної підтримки бізнесу. Концептуальна модель інтегральної оцінки результативності інструментів державної підтримки бізнесу. Схема постановки задачі вибору інструментів державної підтримки для підприємства.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	доцент, к.е.н., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Голомб В.В.	17.09	17.09
2	доцент, к.е.н., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Голомб В.В.	19.10	19.10
3	доцент, к.е.н., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Голомб В.В.	29.10	29.10

6. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Призначення наукових керівників. Затвердження тем дипломних робіт	*27.02.2025*	
2	Напрацювання теоретичного матеріалу: дослідження сутності об’єкту та предмету дослідження, критичний аналіз існуючих методологічних засад, вибір та обґрунтування напрямку проведення дослідження	*29.09.2025*	
3	Апробація результатів на Міжнародних та Всеукраїнських конференціях	*03.10.2025*	
4	Розробка економіко-математичного забезпечення основних елементів концептуального підходу	*20.10.2025*	
5	Збір та систематизація статистичного та нормативного матеріалу дослідження.	*01.11.2025*	
6	Узагальнення отриманих результатів. Оформлення роботи	*20.11.2025*	
7	Надання роботи до рецензії. Нормоконтроль	*21.11.2025*	
8	Прилюдний захист дипломної роботи на засіданні ЕК	*11.12.2025*	

Студент _____ О. В. Пілат
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ В. В. Голомб
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Пілат О. В. Інструментарій державної підтримки бізнесу під час війни

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю – 076 Підприємництво та торгівля, науковий керівник В. В. Голомб. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні ЗНУ, кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2025.

Магістерська робота присвячена розробці та практичній апробації інструментарію оцінювання результативності державної підтримки бізнесу в умовах війни.

В роботі досліджено теоретико-методологічні засади державної підтримки підприємництва та особливості функціонування бізнес-середовища в умовах воєнного стану; проаналізовано сучасний інструментарій державної підтримки бізнесу в Україні та зарубіжний досвід його застосування з позицій релевантності викликам війни; розроблено методичний підхід і економіко-математичну модель оцінювання результативності інструментів державної підтримки бізнесу; здійснено практичну апробацію запропонованого інструментарію на ТОВ «БізнесПром Сервіс»; обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення інструментарію державної підтримки бізнесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних і прикладних підходів до формування та оцінювання інструментарію державної підтримки бізнесу в умовах війни. Удосконалено класифікацію інструментів державної підтримки підприємництва шляхом виокремлення їх за критеріями спрямованості.

Ключові слова: ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ, ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА, ВОЄННА ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ, МАЛИЙ І СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС (МСП), ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ, ГРАНТИ ТА ПІЛЬГОВЕ КРЕДИТУВАННЯ, ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

SUMMARY

Pilat O. V. Instrumentation of state support for business during wartime

Qualifying final work for obtaining a higher education degree of master in the specialty – 076 Entrepreneurship and trade, scientific supervisor V. V. Golomb. Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu. M. Potebnia ZNU, Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2025.

The master's work is devoted to the development and practical testing of the instrument for assessing the effectiveness of state support for business in wartime.

The work explores the theoretical and methodological principles of state support for business and the peculiarities of the functioning of the business environment in martial law; analyzes the modern instrument of state support for business in Ukraine and foreign experience of its application from the standpoint of relevance to the challenges of war; develops a methodological approach and an economic and mathematical model for assessing the effectiveness of state support for business instruments; practical testing of the proposed toolkit was carried out at LLC "BusinessProm Service"; recommendations for improving the toolkit of state business support were substantiated.

The scientific novelty of the results obtained lies in the further development of theoretical, methodological and applied approaches to the formation and evaluation of the toolkit of state business support in wartime conditions. The classification of state business support instruments was improved by separating them according to the criteria of orientation.

Keywords: STATE BUSINESS SUPPORT, ENTREPRENEURSHIP STIMULATION INSTRUMENTS, MILITARY ECONOMY OF UKRAINE, SMALL AND MEDIUM BUSINESSES (SMEs), INTEGRATED PERFORMANCE ASSESSMENT, GRANTS AND PREFERENTIAL CREDITATION, ECONOMIC SUSTAINABILITY AND RECOVERY

ЗМІСТ

ВСТУП…… 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ …… 11
1.1. Підприємництво та бізнес-середовище в умовах воєнної економіки…… 11
1.2. Державна економічна політика підтримки підприємництва: цілі, принципи, суб'єкти та механізми реалізації …… 17
1.3. Класифікація та характеристика інструментів державної підтримки бізнесу під час війни……..... 24
1.4. Висновки до розділу 1…….. 31
РОЗДІЛ 2 МОДЕЛЮВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ ……. 34
2.1 Методи оцінки ефективності та життєздатності стартап-екосистем …… 34
2.2 Організаційно-управлінські моделі підтримки стартапів на різних етапах розвитку ……. 40
2.3 Інструменти підвищення інноваційної активності та залучення інвестицій у стартап-екосистеми…… 48
2.4. Висновки до розділу 2…….. 54
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ ……..... 56
3.1. Характеристика об'єкта дослідження та аналіз застосування інструментів державної підтримки бізнесу (на прикладі ТОВ «БізнесПром Сервіс»)……. 56
3.2. Реалізація розроблених моделей та оцінювання ефективності інструментів державної підтримки бізнесу за різними сценаріями розвитку …….. 61

3.3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення інструментарію державної підтримки бізнесу та оцінка економічного ефекту від їх впровадження ……. 67
3.4. Висновки до розділу 3…….. 72
ВИСНОВКИ…… 74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….. 77

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток підприємництва в Україні в умовах повномасштабної війни набуває особливого значення, оскільки малий та середній бізнес одночасно є найбільш уразливим до воєнних ризиків і ключовим драйвером збереження робочих місць, наповнення бюджетів та післявоєнної відбудови. Руйнування виробничої й логістичної інфраструктури, скорочення платоспроможного попиту, релокація підприємств, дефіцит фінансових ресурсів та персоналу істотно обмежують можливості суб'єктів господарювання підтримувати стійкість бізнес-моделей. За цих умов державна підтримка стає не просто важливим, а критично необхідним чинником виживання бізнесу, трансформації його операційних процесів і збереження підприємницького потенціалу країни.

У цьому контексті особливого значення набуває аналіз та моделювання інструментарію державної підтримки на рівні конкретних суб'єктів господарювання. Це дозволяє не лише виявити переваги і обмеження окремих програм, а й сформувати практичні рекомендації щодо їх комбінування, адаптації та удосконалення з урахуванням галузевої специфіки, масштабу бізнесу, регіональних особливостей.

Метою магістерської роботи є розроблення та практична апробація інструментарію оцінювання результативності державної підтримки бізнесу в умовах війни.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі *завдання*:

– досліджено теоретико-методологічні засади державної підтримки підприємництва та особливості функціонування бізнес-середовища в умовах воєнного стану;

– проаналізовано сучасний інструментарій державної підтримки бізнесу в Україні та зарубіжний досвід його застосування з позицій релевантності викликам війни;

– розроблено методичний підхід і економіко-математичну модель оцінювання результативності інструментів державної підтримки бізнесу;

– здійснено практичну апробацію запропонованого інструментарію на ТОВ «БізнесПром Сервіс»;

– обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення інструментарію державної підтримки бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес державної підтримки суб'єктів підприємництва в Україні в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження виступають економіко-організаційні відносини та інструментарій державної підтримки бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичною основою магістерської роботи є положення сучасної економічної теорії, теорії підприємництва, інституціональної економіки та державного регулювання економіки. У ході роботи використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, абстрагування й узагальнення – для уточнення понятійно-категоріального апарату та формування теоретико-методичних висновків щодо сутності і класифікації інструментів державної підтримки бізнесу. Системний і процесний підходи застосовано при дослідженні механізму взаємодії органів державної влади та підприємств у сфері підтримки підприємництва. Економіко-статистичні методи, зокрема структурно-динамічний, порівняльний аналіз, індексний метод, використано для оцінювання стану та тенденцій розвитку бізнес-середовища в Україні в умовах війни, а також для аналізу показників діяльності ТОВ «БізнесПром Сервіс». Економіко-математичні методи, метод багатокритеріальної оцінки, побудова інтегральних індексів та сценарний аналіз застосовано для розроблення та реалізації моделі оцінювання результативності інструментів державної підтримки. Графічний і табличний методи дозволили наочно відобразити результати розрахунків та узагальнити висновки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних і прикладних підходів до формування та оцінювання інструментарію державної підтримки бізнесу в умовах війни. Удосконалено

класифікацію інструментів державної підтримки підприємництва шляхом виокремлення їх за критеріями спрямованості (антикризові, стабілізаційні, відновлювальні), часових горизонтів дії та орієнтації на певні типи підприємств, що дає змогу підвищити адресність підтримки. Дістали подальшого розвитку підходи до оцінювання результативності державної підтримки бізнесу на основі інтегрального показника, який синтезує вплив фінансових, податкових та інституційних інструментів на ключові показники діяльності підприємства. Уперше для умов ТОВ «БізнесПром Сервіс» запропоновано комплексний сценарний підхід до моделювання впливу різних комбінацій інструментів державної підтримки на фінансово-економічні результати підприємства, що дозволяє обґрунтувати оптимальні управлінські рішення.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованого інструментарію органами державної влади та місцевого самоврядування при розробленні й коригуванні програм підтримки підприємництва в умовах воєнного та післявоєнного періоду, а також підприємствами – для обґрунтування участі в відповідних програмах і вибору раціональних стратегій взаємодії з державою. Розроблені у роботі рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «БізнесПром Сервіс» з метою підвищення фінансової стійкості, оптимізації структури джерел фінансування та посилення конкурентних переваг.

Магістерська робота викладена на 76 сторінках машинописного тексту, містить 18 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 46 найменувань. Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Підприємництво та бізнес-середовище в умовах воєнної економіки

Підприємництво розглядають як особливий тип господарської діяльності, що базується на ініціативі, ризику та інноваційності суб'єкта, спрямованій на створення нової вартості й одержання прибутку в умовах ринку. У сучасних працях українських та зарубіжних дослідників наголошується, що сутність підприємництва розкривається через поєднання інноваційної, ресурсної, організаційної, мотиваційної та соціальної функцій, завдяки яким підприємці трансформують ідеї в економічні результати, створюють робочі місця, забезпечують наповнення бюджетів і формують основу економічного зростання. У класичному визначенні Р. Хісріча підприємництво описується як процес створення чогось нового, що має цінність, із готовністю брати на себе фінансові, психологічні та соціальні ризики й отримувати відповідні винагороди [1].

У національній економічній літературі підприємництво трактується як самостійна, ініціативна, систематична діяльність на власний ризик, що здійснюється з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [2]. Воно є ключовим механізмом мобілізації ресурсів, структурної перебудови економіки та підвищення конкурентоспроможності країни. Через підприємницький сектор реалізуються інвестиційні й інноваційні проєкти, відбувається комерціалізація результатів наукових досліджень, розширюється експортний потенціал.

Діяльність підприємств відбувається у певному бізнес-середовищі, під яким розуміють сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, факторів та інститутів, що впливають на можливості започаткування та ведення бізнесу. До структури бізнес-середовища відносять інституційно-правові умови (податкове законодавство, регуляторна політика, захист прав власності), макроекономічну

ситуацію, фінансовий ринок, рівень розвитку інфраструктури, доступ до ресурсів, ринків збуту, інновацій і технологій. На мікрорівні важливе значення мають корпоративна культура, система управління, компетенції персоналу, рівень цифровізації бізнес-процесів.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 р. радикально трансформувало параметри бізнес-середовища. За оцінками Державної служби статистики та Національного банку України, реальний ВВП України у 2022 р. скоротився на 29,1 % – це найглибше річне падіння за всю історію незалежності. Світовий банк і Європейський парламент у своїх оглядах підтверджують, що у перший рік війни українська економіка втратила майже третину обсягу виробництва, а у 2023 р. продемонструвала приблизно 5 % зростання, однак шлях до повного відновлення залишається довгим і невизначеним [3, 4]. Таке різке скорочення економічної активності супроводжувалося зростанням безробіття, падінням доходів домогосподарств, зміною структури попиту, руйнуванням виробничих і логістичних ланцюгів.

На рівні підприємництва шок від війни проявився в масових зупинках діяльності, релокації бізнесу, втраті активів та персоналу. За результатами першого загальнонаціонального опитування, проведеного Мінцифри та «Дія.Бізнес» у березні–квітні 2022 р., близько 46,8 % підприємств повністю або майже повністю припинили роботу після 24 лютого, ще частина працювала з істотними обмеженнями. Протягом першого року війни мікро-, малі та середні підприємства (МСП) в середньому втратили 31,2 % оборотів у порівнянні з 2021 р., що свідчить про суттєве звуження ринків і зниження платоспроможного попиту.

У подальшому бізнес продемонстрував значну адаптивність. Оцінка Програми розвитку ООН (UNDP) показала, що 84 % підприємств, які призупинили діяльність, змогли частково відновити роботу протягом шести місяців, а відновлення бізнес-активності корелює з позитивною динамікою ВВП (попередні оцінки – близько 5 % зростання у 2023 р.). Водночас індекс українського бізнесу (Ukrainian Business Index), який розраховується Центром

економічного відновлення та партнерами, у грудні 2024 р. становив 36,9 зі 100 можливих балів, що свідчить про переважання песимістичних оцінок умов ведення бізнесу й невизначеність щодо майбутнього. Таким чином, підприємницьке середовище одночасно характеризується високим рівнем ризиків та помірною, але нестійкою тенденцією до відновлення.

Комплексний аналіз сучасного стану українського бізнесу в умовах війни, проведений Т. Мельник, підтверджує, що основними викликами для підприємництва стали руйнування інфраструктури, блокування експорту, розрив логістичних ланцюгів, скорочення внутрішнього попиту, дефіцит обігових коштів і кваліфікованих кадрів, а також зростання трансакційних витрат, пов'язаних із безпекою та релокацією [6]. В іншому дослідженні Т. Мурованої підкреслюється, що підприємницький сектор є одним із найбільш вразливих до воєнних ризиків, проте саме він формує основу економічної стійкості держави, забезпечуючи адаптацію виробництва до умов воєнного часу та створюючи потенціал для повоєнної відбудови [7]. Узагальнений перелік ключових викликів і загроз для бізнес-середовища в умовах воєнної економіки наведено в табл. 1.1.

У табл. 1.1 систематизовано основні групи чинників, які деформують бізнес-середовище.

Суттєво змінилася просторово-галузева структура підприємництва. Дослідження «українського бізнесу в умовах війни» фіксують зменшення активності в промислово розвинених східних і південних регіонах та відносну концентрацію нового бізнесу у центральних і західних областях, куди відбулася масова релокація підприємств і населення. С. Коробка, аналізуючи особливості релокації малого підприємництва, зазначає, що перенесення бізнесу пов'язане не лише з фізичним переміщенням активів, а й зі зміною ринків збуту, постачальників, локальних інституцій та соціального середовища, що формує нові вимоги до підприємницьких компетенцій і бізнес-моделей [8].

Таблиця 1.1 – Ключові виклики та загрози для бізнес-середовища України в умовах війни

Група чинників	Зміст впливу на бізнес-середовище	Типові прояви для підприємств
Безпекові	Створюють прямі загрози життю працівників і збереженню активів, зумовлюють зупинку чи перенесення виробництва	Обстріли та руйнування виробничих об'єктів, складів, офісів; неможливість доступу до потужностей у зонах бойових дій
Інфраструктурні	Порушують функціонування транспортної, логістичної, енергетичної та комунальної інфраструктури	Руйнування доріг, мостів, портів, складів; перебої з електропостачанням; збої в роботі зв'язку та інтернету
Фінансові	Обмежують доступ до капіталу, збільшують вартість кредитних ресурсів та ризики неплатежів	Дефіцит обігових коштів; ускладнення отримання кредитів; зростання відсоткових ставок; накопичення дебіторської заборгованості
Ринкові	Змінюють структуру попиту й пропозиції, звужують ринки збуту, знижують платоспроможність споживачів	Падіння внутрішнього попиту; втрата традиційних експортних ринків; необхідність переорієнтації на нові сегменти
Інституційно-правові	Формують додаткові регуляторні обмеження та вимоги, пов'язані з воєнним станом і санкційною політикою	Зміни в трудовому законодавстві; валютні обмеження; посилений контроль за зовнішньоекономічними операціями
Кадрові	Зумовлюють скорочення та «переформатування» трудових ресурсів, у тому числі через мобілізацію та міграцію	Втрата працівників через мобілізацію та виїзд за кордон; дефіцит кваліфікованих кадрів; психологічне виснаження персоналу

Галузеві дослідження показують, що найбільших втрат зазнали підприємства торгівлі, транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, будівництва та окремі сегменти промисловості. Так, С. Гирич, досліджуючи проблеми підприємств торгівлі, відзначає різке зменшення кількості торгових точок у прифронтових регіонах, зростання витрат на логістику, страхування, енергозабезпечення, а також перехід частини обороту в онлайн-канали [9]. Н. Намлієва аналізує особливості підприємницької діяльності у виробничій сфері та констатує, що попри значні руйнування підприємства харчової промисловості й окремі переробні виробництва змогли наростити обсяги виробництва завдяки розширенню сировинної бази та переорієнтації на внутрішній ринок [10]. Це

свідчить про неоднорідність впливу війни на різні сектори й необхідність диференційованих підходів до їх підтримки.

Важливою тенденцією воєнного періоду є одночасне співіснування хвилі закриття бізнесу та появи нових підприємницьких ініціатив. Аналітика BDO в Україні й Європейської бізнес-асоціації показує, що, попри високий рівень припинення діяльності, особливо серед фізичних осіб-підприємців, в окремі періоди реєструється рекордна кількість нових ФОПів – передусім у сферах торгівлі, ІТ-послуг, логістики та креативних індустрій. Держава реагує на ці процеси, запроваджуючи податкові послаблення, спрощуючи процедури реєстрації та розширюючи програми підтримки малого бізнесу. Таким чином, воєнна економіка не лише звужує можливості підприємництва, а й створює ніші для нових видів діяльності (виробництво військової амуніції, дронів, ІТ-рішень для оборони, логістичних сервісів тощо).

Суттєвим чинником формування бізнес-середовища в умовах війни є зміна поведінкових моделей підприємців. Бізнес дедалі більше орієнтується на гнучкі форми організації праці, дистанційні формати роботи, диверсифікацію постачальників і клієнтів, розвиток цифрових каналів продажу та сервісу. Поширюються партнерські моделі співпраці між підприємствами, органами влади й громадським сектором у проєктах волонтерської, гуманітарної та відбудовної спрямованості. У результаті формується новий тип підприємницької екосистеми, де фінансові показники тісно переплітаються із соціальною відповідальністю, участю в обороні та підтримці громад.

Умови воєнної економіки різко підвищили значення державної підтримки як елемента бізнес-середовища. Т. Мурована відзначає, що у відповідь на виклики війни Україна запровадила низку антикризових заходів: тимчасове зниження податкового навантаження для окремих категорій платників, спрощення митних процедур для критичного імпорту, пільгові кредити в рамках програми «5–7–9 %», грантові програми «єРобота», державні гарантії для портфельного кредитування МСП [7]. За даними Міністерства економіки, з моменту запуску проєкту «єРобота» у липні 2022 р. до кінця 2024 р. за

програмою «Власна справа» було видано понад 20,4 тис. мікрогрантів на суму 4,9 млрд грн, а загалом державна підтримка через різні грантові інструменти перевищила 11 млрд грн. Окремий аналітичний огляд відзначає, що за два роки дії програми гранти отримали майже 24 тис. підприємців, а близько 60 % виділених коштів уже повернулися до бюджету у вигляді сплачених податків [11]. Це засвідчує, що інструменти державної підтримки стають важливою складовою виживання й розвитку підприємництва в умовах війни.

Поряд із фінансовими програмами вагому роль відіграють інформаційно-консультаційні та інституційні інструменти: платформи «Дія.Бізнес» і регіональні центри підтримки підприємців, сервіси моніторингу ризиків, цифрові реєстри та онлайн-послуги, які зменшують адміністративний тиск і транзакційні витрати бізнесу. Саме через поєднання фінансових, інституційних і консультаційних заходів держава формує нову конфігурацію бізнес-середовища, в якому підприємництво може не лише виживати, а й поступово відновлювати потенціал зростання.

Водночас опитування Американської торговельної палати в Україні та Citi Ukraine демонструють, що навіть за умов розширення програм підтримки бізнес оцінює середовище як надзвичайно складне. У 2024 р. 81 % компаній вказали, що мобілізація працівників негативно впливає на їхню діяльність, а відтермінування від служби стало головним викликом для планування операцій [12]. За результатами опитування «Doing Business in Wartime Ukraine» станом на початок 2025 р. 96 % компаній продовжують операційну діяльність в Україні, з них 85 % – повністю, що свідчить про високу стійкість бізнесу, але водночас про необхідність пошуку балансу між потребами оборони та функціонуванням економіки [13].

Підсумовуючи, підприємництво в умовах воєнної економіки України розвивається в середовищі глибокої невизначеності та підвищених ризиків, яке характеризується різким падінням макроекономічних показників, структурними зрушеннями в галузевій і просторовій структурі бізнесу, трансформацією поведінкових моделей підприємців та посиленням ролі держави у формуванні

умов для ведення бізнесу. Для магістерського дослідження це означає, що інструментарій державної підтримки слід аналізувати не ізольовано, а як елемент комплексного бізнес-середовища, що взаємодіє з ринковими, інституційними та безпековими факторами.

1.2. Державна економічна політика підтримки підприємництва: цілі, принципи, суб'єкти та механізми реалізації

Державна економічна політика підтримки підприємництва в Україні є складовою загальної економічної політики держави й формується на основі Конституції України, Господарського кодексу та спеціальних законів і стратегій розвитку малого й середнього підприємництва (МСП). Ключовим нормативним актом є Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI, який визначає правові та економічні засади політики, а також систему органів, відповідальних за її реалізацію [14, 15]. У воєнних умовах ця політика набула виразно антикризового характеру: поряд із традиційними завданнями стимулювання конкуренції й інновацій вона має забезпечити збереження підприємницького потенціалу, робочих місць та податкових надходжень, підтримати адаптацію бізнесу до шоків війни.

Відповідно до ст. 3 Закону № 4618-VI метою державної політики в сфері розвитку малого й середнього підприємництва є створення сприятливих умов для його розвитку, формування конкурентного середовища, забезпечення зайнятості населення, підвищення рівня добробуту та зниження тінізації економіки. Наукові дослідження доповнюють це формулювання такими цілями, як стимулювання інвестиційно-інноваційної активності малого бізнесу, розширення доступу до фінансових ресурсів, підтримка експортної діяльності та інтеграція в європейський економічний простір [16, 17].

Прийнята у 2024 р. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП на період до 2027 року конкретизує ці завдання в умовах війни й післявоєнного відновлення: йдеться про відбудову зруйнованих

підприємств за принципом «build back better», цифровізацію бізнес-процесів, «зелену» трансформацію, розширення підприємницької активності жінок, ветеранів, людей з інвалідністю, а також інтеграцію українського бізнесу в єдиний ринок ЄС.

У воєнний період цілі підтримки підприємництва мають виразно антикризовий та безпековий вимір. Узагальнюючи положення Закону № 4618-VI, урядових документів і напрацювань науковців, основні цілі державної політики підтримки підприємництва в Україні можна згрупувати так (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні цілі державної економічної політики підтримки підприємництва в Україні

Блок цілей	Зміст у довоєнний період	Додатковий зміст в умовах війни
Економічні	Створення сприятливих умов для розвитку МСП; підвищення їх внеску у ВВП; нарощування інвестицій та інноваційної активності; розширення експорту .	Збереження виробничого потенціалу та ланцюгів постачання; підтримка платоспроможного попиту; переорієнтація експорту й диверсифікація ринків збуту.
Соціальні	Забезпечення зайнятості, зменшення бідності, розвиток підприємницької культури, розширення можливостей самозайнятості.	Утримання робочих місць у прифронтових та постраждалих регіонах; реінтеграція ветеранів, ВПО й осіб з інвалідністю у підприємницьку діяльність.
Інституційні	Формування прозорого, передбачуваного регуляторного середовища; розвиток інфраструктури підтримки МСП; гармонізація законодавства з нормами ЄС.	Підвищення спроможності державних інституцій діяти в умовах воєнної економіки; координація з міжнародними фінансовими організаціями та донорами; посилення антикорупційних механізмів.
Безпекові та відновлювальні	–	Підтримка бізнесу, що забезпечує обороноздатність та критичну інфраструктуру; створення умов для релокації підприємств; відбудова зруйнованих виробництв із підвищенням їхньої стійкості.

Як видно з табл. 1.2, воєнний вимір не заперечує базових ринкових і соціальних цілей політики, а розширює їх, додаючи завдання економічної та суспільної стійкості, просторової релокації виробництва, інтеграції безпекових пріоритетів у стратегії розвитку бізнесу.

Закон № 4618-VI у ст. 3 закріплює низку принципів державної політики у сфері розвитку МСП: верховенство права; рівність прав суб'єктів підприємництва незалежно від форми власності; відкритість та прозорість рішень; пріоритетність розвитку МСП; партнерство держави й бізнесу; відповідальність органів влади за формування сприятливих умов для підприємництва [1; 8].

Наукові праці доповнюють цей перелік принципами селективності (адресності підтримки), ефективності використання бюджетних ресурсів, стабільності та передбачуваності регуляторної політики, субсидіарності, орієнтації на європейські стандарти державної допомоги. Так, Н. Поповенко та О. Ганенко наголошують, що ключовою характеристикою сучасної політики підтримки малого бізнесу є її селективність, коли обмежені ресурси спрямовуються в пріоритетні галузі, регіони й цільові групи підприємців [17]. К. Коритін, аналізуючи гармонізацію національного законодавства зі стандартами ЄС, підкреслює важливість дотримання принципів прозорості, недискримінаційності й пропорційності державної допомоги [18].

У воєнних умовах посилюється значення принципів гнучкості та швидкого реагування. О. Баранова відзначає, що програми підтримки бізнесу в умовах війни були розроблені й адаптовані у стислі терміни, а їхній зміст неодноразово переглядався з урахуванням змін на фронті та в економіці [19]. Для практики це означає необхідність поєднання стабільності базових правил (податкової, регуляторної політики) з можливістю оперативної корекції параметрів окремих інструментів підтримки (ставок, лімітів, вимог до учасників).

Система суб'єктів реалізації політики підтримки підприємництва в Україні визначена Законом № 4618-VI (ст. 5–10) та іншими актами. До неї належать:

Верховна Рада України, яка встановлює правові засади підприємницької діяльності, ухвалює закони про державну підтримку бізнесу, податкові й бюджетні рішення, ратифікує міжнародні угоди про фінансову допомогу й кредити.

Кабінет Міністрів України, що забезпечує формування та реалізацію державної політики, затверджує державні й цільові програми розвитку МСП, у тому числі Стратегію відновлення та цифрової трансформації МСП до 2027 року [7].

Спеціально уповноважений орган у сфері підприємництва – Міністерство економіки України, яке готує пропозиції щодо пріоритетів підтримки, розробляє програми (зокрема «єРобота», розвиток програми «Доступні кредити 5–7–9 %»), координує діяльність регіональних і місцевих органів.

Інші центральні органи виконавчої влади – Міністерство фінансів, Міністерство цифрової трансформації, Міністерство аграрної політики тощо, які реалізують галузеві програми підтримки, забезпечують податкові, митні, інвестиційні стимули, цифрову інфраструктуру для бізнесу.

Національний банк України, який через монетарну політику, регулювання банківського сектору та валютні обмеження створює рамкові умови для кредитування бізнесу; у своїх аналітичних звітах НБУ підкреслює, що програма «5–7–9 %» сприяла розширенню портфеля кредитів МСП, частка якого у гривневому корпоративному портфелі банків у 2024 р. досягла близько 60 %.

Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, які визначають регіональні пріоритети, розробляють місцеві програми підтримки МСП, надають фінансову (часткова компенсація відсоткових ставок, місцеві грантові конкурси) та нефінансову підтримку через центри розвитку підприємництва.

Недержавні суб'єкти, що фактично є партнерами держави: бізнес-асоціації, торгово-промислові палати, платформи МСП, які представляють інтереси бізнесу, формують порядки денні реформ; міжнародні фінансові організації (ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк), донорські програми (EU4Business, USAID, GIZ тощо), які фінансують проєкти підтримки МСП та надають технічну допомогу. ЄБРР, наприклад, лише за 2022–2024 рр. інвестував понад 6,2 млрд євро в економіку України й планує щороку вкладати щонайменше 1,5 млрд євро у воєнний період для підтримки бізнесу й критичної інфраструктури.

Інституційну взаємодію цих суб'єктів доцільно зобразити у вигляді багаторівневої схеми (рис. 1.1), де на верхньому рівні знаходяться Верховна Рада та Кабінет Міністрів, на середньому – міністерства, НБУ, центральні фонди підтримки підприємництва, на нижньому – регіональні та місцеві органи влади, інфраструктура підтримки (центри «Дія.Бізнес», бізнес-інкубатори, фонди розвитку), які безпосередньо взаємодіють із підприємствами.

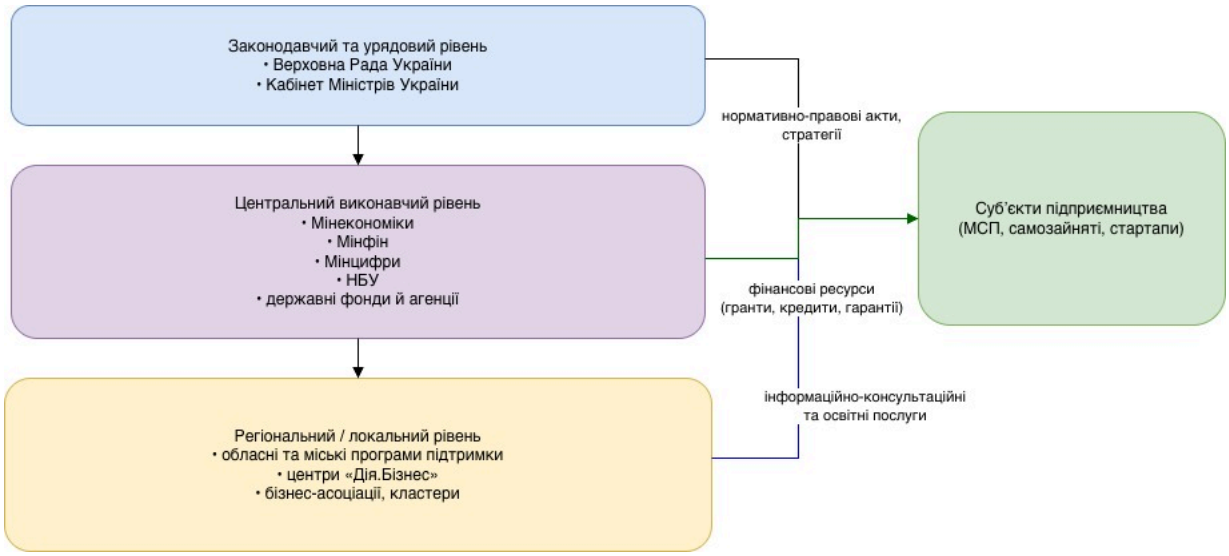


Рисунок 1.1 – Інституційна архітектура суб'єктів реалізації державної політики підтримки підприємництва в Україні

Законодавство й практика застосування державної підтримки дозволяють виокремити кілька основних груп механізмів її реалізації: фінансові, податкові, кредитно-гарантійні, інституційні та регуляторні, інформаційно-консультаційні [11]. В умовах війни саме фінансові й кредитно-гарантійні інструменти стали ключовими, але їх ефективність значною мірою залежить від супровідних регуляторних і інформаційних заходів (табл. 1.3).

Як видно з табл. 1.3, сучасна модель державної підтримки підприємництва в Україні ґрунтується на поєднанні прямих фінансових інструментів (грантів і пільгових кредитів) із непрямими механізмами – податковими стимулами, дерегуляцією, інституційною капасітизацією та інформаційною підтримкою.

Таблиця 1.3 – Основні механізми реалізації державної політики підтримки підприємництва в умовах війни

Група механізмів	Конкретні інструменти	Основні характеристики	Основні виконавці
Фінансові грантові програми	Гранти «єРобота» (мікрогранти на власну справу, переробку, садівництво, тепличне господарство тощо)	Безповоротне фінансування проєктів МСП на конкурсній основі з вимогою створення робочих місць; станом на кінець 2024 р. видано понад 22,7 тис. грантів на суму понад 11 млрд грн.	Мінекономіки, Держцентр зайнятості, банки-партнери.
Кредитно-гарантійні програми	«Доступні кредити 5–7–9 %», державні портфельні гарантії, програма «Додай енергії своєму бізнесу»	Пільгові кредити для МСП із частковою компенсацією процентної ставки та держгарантіями; з початку 2025 р. видано понад 11,2 тис. кредитів на 35,4 млрд грн; програма поширена на підприємства, зруйновані війною.	Мінфін, Мінекономіки, банки-учасники, НБУ (регулятор).
Податкові стимули	Спрощена система оподаткування, тимчасові податкові пільги для окремих видів діяльності, звільнення від окремих зборів у прифронтових територіях	Зниження податкового навантаження, відтермінування сплати окремих податків і зборів для суб’єктів, що постраждали від війни; гармонізація з принципами державної допомоги ЄС.	Верховна Рада, КМУ, ДПС України.
Інституційні та регуляторні	Дерегуляція підприємницької діяльності, цифровізація послуг («Дія», «Дія.Бізнес»), спрощення процедур держнагляду та дозволів	Скорочення кількості дозвільних документів, переведення сервісів у цифровий формат, зменшення адміністративних бар’єрів для МСП, особливо в умовах воєнного стану.	Мінекономіки, Мінцифри, інші ЦОВВ, місцева влада.
Інформаційно-консультаційні	Платформа «Дія.Бізнес», регіональні центри підтримки, освітні програми для підприємців, консультації щодо експорту та релокації	Надання консультацій, менторської й освітньої підтримки, допомоги у підготовці бізнес-планів, заявок на гранти, виході на міжнародні ринки.	Мінекономіки, Мінцифри, донорські програми, бізнес-асоціації.

Грантова програма «єРобота» є одним із найбільш масштабних інструментів останніх років. За даними уряду, за перші 2,5 роки її дії гранти

отримали близько 24 тис. підприємців, держава інвестувала в розвиток малого й середнього бізнесу понад 11 млрд грн, а значна частина коштів уже повернулась у вигляді податків і створених робочих місць. Програма орієнтована на запуск нових бізнес-проєктів і розширення існуючих, особливо у сфері переробки, сільського господарства, переробки сировини, що є критично важливими для продовольчої безпеки.

Кредитна програма «Доступні кредити 5–7–9 %» з початку повномасштабної війни була адаптована до нових умов: розширено напрями кредитування (обіговий капітал, інвестиції, відновлення пошкодженого майна), запроваджено державні портфельні гарантії та спеціальні умови для підприємств, що постраждали від війни. НБУ у Звіті про фінансову стабільність за червень 2024 р. відзначає, що саме ця програма стала ключовим каналом відновлення кредитування МСП – їхній портфель зростав швидше, ніж загальний корпоративний портфель банків.

Окремий напрям – інституційні та регуляторні реформи. Дослідження С. Каюна показують, що формування сприятливого бізнес-середовища через дерегуляцію, зниження адміністративного тиску, поліпшення якості державних послуг має не менший ефект, ніж пряме фінансування [20]. Гармонізація української системи державної допомоги з вимогами ЄС, на думку Д. Коритіна, забезпечує передбачуваність правил гри для інвесторів і знижує ризики неефективного витрачання бюджетних коштів [21].

Важливою особливістю воєнного часу є посилення ролі міжнародних фінансових організацій та донорів у реалізації механізмів підтримки. VoxUkraine у дослідженні 2025 р. підкреслює, що нова Стратегія розвитку МСП до 2027 р. прямо орієнтується на залучення грантових і кредитних ресурсів ЄС, ЄБРР, ЄІБ, Світового банку для фінансування програм кредитування, гарантування та консультування українських підприємців. У свою чергу, Українська рада бізнесу у переліку пріоритетів бізнесу на 2025 р. наголошує на необхідності подальшого спрощення процедури доступу до цих інструментів, посилення прозорості

відбору проєктів та розширення можливостей для МСП у постраждалих регіонах.

Отже, державна економічна політика підтримки підприємництва в Україні є багаторівневою системою, що поєднує нормативно-правові, інституційні й фінансові компоненти. Її цілі трансформуються під впливом воєнних викликів, але базуються на незмінних принципах верховенства права, партнерства, адресності й ефективності. Суб'єкти політики – від парламенту та уряду до місцевих громад і міжнародних партнерів – реалізують її через розгалужений набір механізмів, серед яких центральне місце посідають грантові програми, пільгове кредитування, дерегуляція та цифровізація. Подальший аналіз інструментарію підтримки бізнесу в умовах війни, здійснений у наступних підрозділах, дозволить оцінити результативність цих механізмів і сформувати рекомендації щодо їх оптимізації для підприємства ТОВ «БізнесПром Сервіс».

1.3. Класифікація та характеристика інструментів державної підтримки бізнесу під час війни

У науковій літературі під інструментами державної підтримки бізнесу зазвичай розуміють сукупність фінансових, регуляторних, організаційних та інформаційних заходів, за допомогою яких держава впливає на умови функціонування підприємництва та компенсує негативний вплив зовнішніх шоків [22; 23]. У воєнний період ці інструменти набувають виразно антикризового характеру: їхнє завдання полягає не лише у стимулюванні розвитку, а насамперед у збереженні економічної активності, робочих місць та податкового потенціалу територій. Аналітика НІСД засвідчує, що в Україні у 2022–2025 рр. поступово сформувалася системна модель підтримки підприємництва, яка поєднує гранти, пільгове кредитування, податкові пільги, державні гарантії та консультаційно-інформаційні сервіси [24].

Доцільно насамперед систематизувати наявні в Україні засоби підтримки та з'ясувати їхні можливості й обмеження в умовах воєнної економіки.

Дослідники пропонують різні підходи до класифікації інструментів державної підтримки: за економічною природою (фінансові, фіскальні, регуляторні, інформаційні), за рівнем прийняття рішень (загальнодержавні, регіональні, місцеві), за цільовою групою (МСП, окремі сектори, вразливі категорії підприємців), за етапами життєвого циклу підприємства (стартап, зростання, відновлення).

Узагальнення підходів та аналіз практики України в умовах війни дозволяє виділити такі ключові групи інструментів:

– фінансові (гранти, кредити, субсидії, державні гарантії);

– податкові й митні пільги;

– соціально-трудові та компенсаційні програми;

– регуляторно-інституційні інструменти;

– інформаційно-консультаційні та освітні сервіси;

– різні форми ризик-шерінгу та страхування воєнних ризиків.

Узагальнений варіант такої класифікації наведено в табл. 1.4.

На рис. 1.2 відображено узагальнену модель системи інструментів підтримки бізнесу в Україні в умовах війни.

Найбільш «видимою» для підприємців формою державної підтримки під час війни стали грантові програми. Проєкт «єРобота», запущений у липні 2022 р., охоплює шість основних грантових напрямів: «Своя справа» (мікрогранти на власний бізнес), «Новий рівень» (для переробних підприємств), «Свій сад», «Своя теплиця», а також гранти на переробку агропродукції та розвиток IT-стартапів [5–7; 9].

За інформацією Мінекономіки, програми «єРобота» спрямовані на стимулювання створення робочих місць і повернення економічної активності в постраждалі регіони: грантоотримувачі зобов’язані протягом трьох років сплатити податків та ЄСВ у сумі, не меншій за розмір гранту, і створити визначену кількість робочих місць (від 1–2 для мікрогрантів до 25 і більше для великих аграрних проєктів) [5; 8].

Таблиця 1.4 – Класифікація інструментів державної підтримки бізнесу України в умовах війни

Група інструментів	Економічний зміст і типові форми	Приклади реалізації в Україні
Фінансові	Безпосереднє надання коштів або здешевлення капіталу для бізнесу: гранти, пільгові кредити, субсидії, компенсації відсоткових ставок, державні гарантії	Грантові програми «єРобота»; програма «Доступні кредити 5–7–9%»; державні портфельні гарантії для банків, що кредитують МСП.
Податкові та митні пільги	Зменшення податкового навантаження, відтермінування сплати податків, звільнення від окремих зборів, спрощення митних процедур	Звільнення ФОП від сплати ЄСВ «за себе», пільгові режими єдиного податку, звільнення від ПДВ і мита на товари оборонного та гуманітарного призначення.
Соціально-трудові та компенсаційні	Підтримка зайнятості, компенсація частини витрат на оплату праці, спеціальні пільги для мобілізованих підприємців	Спрощення трудового законодавства, звільнення мобілізованих ФОП від сплати податків і звітності, цільові програми підтримки працевлаштування ВПО та ветеранів.
Регуляторно-інституційні	Дерегуляція, спрощення процедур реєстрації та ліцензування, цифровізація послуг, створення інституцій підтримки	Спрощення дозвільних процедур, запуск онлайн-послуг на порталі «Дія», розвиток мережі центрів «Дія.Бізнес», створення Міжвідомчої робочої групи для оперативного розв’язання проблем бізнесу в регіонах.
Інформаційно-консультаційні	Надання підприємцям консультацій, наставництва, доступу до освітніх програм, аналітики та інформації про програми підтримки	Віртуальний центр «Дія.Бізнес 2.0», консультації щодо релокації, вебінари про грантові програми, довідник підприємця та експортера на порталі Diia.Business.
Інструменти ризик-шерінгу та страхування	Розподіл воєнних і кредитних ризиків між державою, банками та інвесторами; страхування інвестицій і експортних операцій	Державні портфельні гарантії на 15 млрд грн для 17 банків; заходи Ukraine Facility щодо розширення воєнного страхування інвестицій та гарантійних інструментів.

Наведена класифікація дозволяє комплексно оцінювати політику підтримки бізнесу і в подальшому обирати оптимальну комбінацію інструментів для конкретного підприємства.



Рисунок 1.2 – Модель системи інструментів державної підтримки бізнесу в умовах війни

Основні параметри ключових грантових програм проекту «єРобота» зведено в табл. 1.5.

Грантові інструменти мають кілька важливих переваг. По-перше, вони дозволяють реалізувати інвестиційні проєкти за умов обмеженого доступу до кредитних ресурсів; по-друге, значна частина програм орієнтована на регіональний розвиток і відбудову, що є актуальним для підприємств у постраждалих громадах; по-третє, гранти поєднуються з консультаційною підтримкою (розроблення бізнес-планів, навчання управлінню фінансами та маркетингом) через платформу Diia.Business.

Водночас дослідники наголошують на ризиках «розпорошення» ресурсів та можливих зловживань, що потребує подальшого удосконалення процедур відбору проєктів, моніторингу виконання зобов’язань та інтеграції грантових інструментів з іншими формами підтримки, зокрема гарантійними та податковими.

Таблиця 1.5 – Основні грантові програми «єРобота» для бізнесу в умовах війни

Програма	Цільова група	Максимальний розмір гранту	Ключові умови отримання та використання коштів
«Своя справа» (мікрогранти)	ФОП та мікропідприємства, що створюють або розвивають власний бізнес	до 250 тис. грн (з 2026 р. – до 350 тис. грн)	Надання гранту на конкурсній основі за бізнес-планом; створення 1–2 робочих місць; збереження діяльності не менше 3 років; повернення суми гранту через сплату податків та ЄСВ.
«Новий рівень»	Малі та середні переробні підприємства	до 8 млн грн	Реалізація інвестиційного проєкту у сфері переробки; створення значної кількості робочих місць (як правило, від 25); часткове співфінансування з боку підприємства.
«Свій сад»	Суб’єкти господарювання у сфері садівництва	до 400 тис. грн на 1 га (але не більше 25 га)	Створення або розширення багаторічних насаджень за типовими проєктами; дотримання технологічних вимог; збереження насаджень упродовж визначеного періоду.
«Своя теплиця»	Аграрні підприємства, що розвивають тепличне господарство	до 7 млн грн	Будівництво модульної теплиці протягом 12 місяців; підтвердження створення робочих місць; повернення гранту через податкові надходження.
Спеціальні гранти для ветеранів та ВПО	Ветерани війни та члени їхніх сімей, внутрішньо переміщені особи	розмір залежить від програми (як правило, до 500 тис. грн)	Підготовка бізнес-плану, підтвердження статусу ветерана або ВПО, участь в освітніх заходах «Дія.Бізнес»; створення робочих місць для вразливих груп населення.

Другою ключовою групою інструментів підтримки бізнесу в умовах війни є пільгове кредитування. Центральне місце тут посідає програма «Доступні кредити 5–7–9%», що реалізується через Фонд розвитку підприємництва й уповноважені банки. У 2024–2025 рр. програму суттєво переформатовано: вона орієнтується переважно на інвестиційні проєкти з модернізації бізнесу, енергозбереження, відбудови зруйнованих об’єктів та підтримки бізнесу в зонах високого воєнного ризику.

За даними Мінекономіки, лише від початку 2025 р. за програмою «5–7–9%» бізнес залучив майже 25 тис. кредитів на суму понад 74 млрд грн; найбільші обсяги фінансування спрямовано на кредитування бізнесу в зонах високого воєнного ризику (понад 20 млрд грн) та інвестиційні проєкти (майже 19,5 млрд грн). МВФ у своїх оглядах підкреслює значну роль цієї програми в підтримці МСП, одночасно звертаючи увагу на необхідність точнішого таргетування й контролю ризиків, пов’язаних із кредитуванням великих компаній.

Паралельно уряд розширює інструменти державних портфельних гарантій. Постанова Кабінету Міністрів, розроблена Мінфіном, передбачає надання у 2025 р. державних гарантій на суму майже 15 млрд грн для 17 банків, що повинно стимулювати активніше кредитування підприємців, у тому числі за програмою «5–7–9%». Інша частина гарантій використовується для підтримки експортерів та підприємств, задіяних у відбудові інфраструктури.

Результати аналітичних оглядів [24, 26] показують, що поєднання пільгових кредитів і портфельних гарантій дозволяє знизити вартість позикового капіталу для МСП і компенсувати підвищені воєнні ризики для банків. Водночас важливою умовою ефективності цих інструментів є наявність у підприємств якісних бізнес-планів, прозорої фінансової звітності та достатнього рівня власного капіталу – ці фактори слід враховувати при розробленні фінансової стратегії підприємства.

Фіскальні інструменти підтримки бізнесу під час війни включають як податкові пільги, так і спеціальні режими оподаткування, спрямовані на зменшення навантаження на підприємців у критичний період.

Зокрема, у перші місяці повномасштабного вторгнення було запроваджено низку тимчасових пільг: правом не сплачувати ЄСВ «за себе» скористалися ФОП та особи, які здійснюють незалежну професійну діяльність, на період дії воєнного стану та ще 12 місяців після його завершення. Запроваджено також звільнення від сплати більшості податків і звітності для мобілізованих ФОП, що дозволяє їм зберігати статус підприємця без додаткового фінансового навантаження.

Окремим блоком виступають митні пільги. Для забезпечення обороноздатності та гуманітарних потреб держава звільнила від ПДВ та ввізного мита постачання на територію України касок, бронежилетів, ліків та інших товарів оборонного призначення, а також частину гуманітарних вантажів для бізнесу й волонтерів [18].

З 2024 р. паралельно з пільгами запроваджуються й окремі воєнні податки (наприклад, підвищений військовий збір), що, за оцінками експертів, може збільшити податкове навантаження на окремі категорії підприємців, але водночас створює додатковий ресурс для фінансування оборонних програм. У такій ситуації фокус переноситься із загального зниження податків на селективну підтримку найбільш постраждалих груп бізнесу.

Регуляторні зміни та розвиток інфраструктури підтримки бізнесу є важливим доповненням до фінансових і фіскальних інструментів. Аналітика НІСД показує, що в 2025 р. Україна рухається у напрямі системної дерегуляції, скорочення регуляторних бар'єрів, цифровізації процедур і створення єдиної екосистеми підтримки підприємництва [24]. Одним із центральних елементів цієї екосистеми стала платформа Diia.Business, що поєднує онлайн-сервіси та мережу офлайн-центрів підтримки підприємців.

Оновлений портал Diia.Business надає користувачам персоналізовані траєкторії підтримки залежно від стадії розвитку бізнесу – від генерації ідеї до виходу на зовнішні ринки, включно з підбором грантових програм, сервісів і освітніх курсів. Центри підтримки підприємців Diia.Business у регіонах (Київ, Одеса, Рівне, Дніпро тощо) забезпечують безоплатні консультації з фінансів, маркетингу, юридичних питань, організації релокації бізнесу, а також виступають майданчиками для тренінгів і нетворкінгу.

У відповідь на масову релокацію бізнесу та населення у 2022 р. було запущено віртуальний центр Diia.Business 2.0, який надає консультації онлайн і телефоном щодо ведення бізнесу в новому регіоні, податкових режимів, реєстрації ФОП, можливостей працевлаштування тощо. За перший рік роботи консультанти центру надали десятки тисяч консультацій громадянам і

підприємцям, що є важливим нефінансовим ресурсом адаптації бізнесу до умов війни.

Окрему групу становлять інструменти розподілу воєнних і кредитних ризиків. Окрім згаданих портфельних гарантій, важливу роль відіграють програми міжнародних фінансових організацій, зокрема у межах Ukraine Facility 2024–2027 рр. Документ передбачає поєднання кредитів, грантів та гарантій для підтримки високотехнологічного виробництва, агропереробки, експорту, а також розширення воєнного страхування інвестицій та підтримку бізнесу в регіонах, що найбільше постраждали від війни.

Залучення ресурсів ЄС, ЄБРР, ЄІБ, Світового банку доповнює національні інструменти й дозволяє реалізовувати масштабні інвестиційні проєкти, недоступні лише за рахунок внутрішнього бюджету. Для українських підприємств це відкриває можливості участі в грантових конкурсах, пільговому кредитуванні та програмах технічної допомоги, зокрема через платформу Diia.Business та ініціативу EU4Business.

Узагальнюючи, можна констатувати, що державний інструментарій підтримки бізнесу України під час війни є багатовимірним та включає як прямі фінансові інструменти (гранти, пільгові кредити, гарантії), так і непряму підтримку через податкові пільги, дерегуляцію, цифрові сервіси та міжнародні партнерські програми.

1.4. Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено теоретико-методологічне обґрунтування дослідження інструментарію державної підтримки бізнесу в умовах війни, що дало змогу сформувати концептуальну основу для подальшого аналізу на рівні конкретного підприємства.

По-перше, уточнено економічну сутність підприємництва та зміст бізнес-середовища у воєнній економіці. Підприємництво розглянуто як інноваційно-ризикову діяльність, що забезпечує мобілізацію ресурсів, структурну перебудову

економіки та створення робочих місць. Показано, що повномасштабна агресія рф зумовила різку зміну параметрів бізнес-середовища: падіння ВВП, руйнування інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, міграцію населення та зростання невизначеності. Систематизовано ключові групи викликів для підприємств (безпекові, інфраструктурні, фінансові, ринкові, інституційно-правові, кадрові), що створюють нові обмеження й водночас відкривають ніші для адаптивного та інноваційного підприємництва.

По-друге, розкрито зміст державної економічної політики підтримки підприємництва в Україні, її цілі, принципи, суб'єкти та механізми реалізації. Доведено, що в умовах війни наявна політика трансформувалася з переважно розвиткової у виразно антикризову та відновлювальну, зосереджену на збереженні підприємницького потенціалу, підтримці зайнятості та відбудові критично важливих виробництв. На основі аналізу законодавчих і стратегічних документів окреслено систему цілей політики (економічні, соціальні, інституційні, безпекові), уточнено принципи її реалізації (верховенство права, адресність, партнерство, ефективність, гнучкість, відповідність стандартам ЄС) та ідентифіковано багаторівневу структуру суб'єктів – від Верховної Ради й Кабінету Міністрів до органів місцевого самоврядування, бізнес-асоціацій і міжнародних фінансових організацій.

По-третє, здійснено класифікацію й поглиблену характеристику інструментів державної підтримки бізнесу, які застосовуються в Україні під час війни. Запропоновано систематизацію інструментарію за шістьма основними групами: фінансові (гранти, пільгові кредити, субсидії, державні гарантії), податкові та митні пільги, соціально-трудові та компенсаційні програми, регуляторно-інституційні заходи, інформаційно-консультаційні та освітні сервіси, інструменти ризик-шерінгу й страхування воєнних ризиків. На основі реальних програм («єРобота», «Доступні кредити 5–7–9 %», портфельні гарантії, пільги для ФОП, цифрові сервіси Diia.Business, ініціативи Ukraine Facility тощо) розкрито їхні ключові параметри, переваги й обмеження для суб'єктів підприємництва.

По-четверте, показано, що результативність державної підтримки визначається не стільки наявністю окремих інструментів, скільки здатністю держави й бізнесу формувати їхню збалансовану комбінацію, узгоджену з цілями воєнної та відновлювальної економіки. Встановлено, що найбільш значущими для малих і середніх підприємств стають поєднання грантового фінансування з пільговим кредитуванням та гарантійними механізмами, а також дерегуляція й цифровізація послуг, які знижують трансакційні витрати й підвищують доступність підтримки.

Таким чином, досліджено теоретико-методологічні засади державної підтримки підприємництва в умовах війни, проаналізовано сучасну модель політики підтримки бізнесу в Україні та розроблено класифікацію її інструментарію.

РОЗДІЛ 2
МОДЕЛЮВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

2.1. Інформаційне забезпечення оцінювання ефективності державної підтримки бізнесу

Оцінювання ефективності державної підтримки бізнесу в умовах війни неможливе без якісного інформаційного забезпечення. Під ним розуміють сукупність показників, джерел даних, методів збору, обробки та інтерпретації інформації, що дає змогу простежити зв’язок між використаними ресурсами програм підтримки, їхніми результатами й впливом на стійкість підприємництва. На думку О. Бавика, інформаційна база аналізу ефективності державної підтримки підприємництва має включати як офіційну статистику, так і адміністративні дані органів влади та результати спеціальних досліджень бізнес-середовища [27].

В умовах воєнної економіки вимоги до інформаційного забезпечення посилюються. По-перше, зростає роль оперативної адміністративної звітності за програмами підтримки (грантові програми «єРобота», пільгове кредитування «5–7–9 %», державні гарантії), які дозволяють у реальному часі відстежувати обсяги наданої допомоги, регіональну структуру бенефіціарів, створені робочі місця тощо. Міністерство економіки, наприклад, щотижнево публікує статистику за програмою «Доступні кредити 5–7–9 %»: лише від початку 2025 року бізнес залучив майже 25 тис. кредитів на суму 74,1 млрд грн.

По-друге, дедалі більшої ваги набувають дослідження міжнародних організацій та аналітичних центрів, які оцінюють, якою мірою підприємці фактично користуються різними інструментами підтримки та як це відображається на їхній стійкості. Так, дослідження ПРООН 2024 р. за участю мікро-, малих та середніх підприємств показало, що найбільш затребуваними

інструментами стали програма кредитування «5–7–9 %» (14,8 % опитаних), грантові програми (10,3 %), податкові пільги (8 %) та допомога через платформу Diia.Business (4,3 %).

Наукові дослідження з проблематики інформаційного забезпечення управління й оцінювання ефективності (зокрема роботи В. Гончарової, О. Роїк) підкреслюють, що якість управлінських рішень прямо залежить від повноти, достовірності, своєчасності та релевантності інформації. Для оцінювання державної підтримки бізнесу ці загальні вимоги конкретизуються в таких положеннях [28, 29]:

– комплексність, охоплення всієї «логіки втручання»: від ресурсів (бюджетні видатки, обсяги кредитів) до безпосередніх результатів (кількість бенефіціарів, робочі місця) та кінцевого впливу (зайнятість, стійкість підприємств, податкові надходження);

– багаторівневість, наявність даних на макрорівні (економіка в цілому), мезорівні (галузі, регіони, програми) та мікрорівні (окремі підприємства);

– зіставність, можливість порівнювати показники в динаміці та між різними програмами й регіонами (єдність методології, використання однакових одиниць виміру);

– доступність і прозорість, публічне оприлюднення інформації про програми підтримки, включно з переліком бенефіціарів і умовами надання допомоги, що відповідає європейським підходам до моніторингу державної допомоги.

Ukraine Facility Plan 2024–2027, який визначає рамки довгострокової підтримки України з боку ЄС, прямо вимагає створення системи моніторингу з набором кількісних і якісних індикаторів, а також прозорого аудиту використання коштів за кожним заходом. Подібний підхід до побудови системи показників пропонується й у методиках оцінки ефективності державних цільових програм, де показники розподіляються на ресурсні, результативні й індикатори впливу.

З урахуванням наведених вимог інформаційну базу оцінювання ефективності державної підтримки доцільно формувати не як набір розрізнених статистичних показників, а як цілісну систему, що забезпечує зв'язок між ресурсами програм, отриманими результатами та соціально-економічним ефектом для підприємництва.

Джерела інформації, які використовуються для оцінювання ефективності інструментів підтримки бізнесу в Україні, можна поділити на чотири основні групи: офіційну статистику; адміністративні дані органів влади та державних програм; результати спеціальних досліджень і опитувань бізнесу; інформаційні ресурси міжнародних програм підтримки МСП (EU4Business, Ukraine Facility тощо). Систематизований перелік ключових джерел наведено в табл. 2.1.

Як видно з табл. 2.1, жодне окреме джерело не забезпечує повного уявлення про ефективність підтримки. Тому для побудови коректних моделей оцінювання необхідна інтеграція даних з різних рівнів – від макроекономічних тенденцій до результатів опитувань підприємств-бенефіціарів.

У цьому контексті важливим є розвиток відкритих реєстрів бенефіціарів державних програм. Європейські партнери, зокрема у вимогах до аграрних програм державної підтримки, наполягають на обов'язковому оприлюдненні таких реєстрів, що підвищує прозорість використання коштів і полегшує незалежний аналіз ефективності Аналогічні підходи до відкритих даних поступово впроваджуються і щодо програм «єРобота» та «5–7–9 %».

На основі методик оцінювання державних програм та досліджень метрик ефективності державної підтримки малого підприємництва, зокрема в аграрному секторі, доцільно формувати систему показників за логікою «ресурси – продукти – результати – вплив» (Input–Output–Outcome–Impact). Такий підхід дозволяє простежити весь ланцюг ефективності – від бюджетних витрат до зміни стану бізнес-середовища.

Таблиця 2.1 – Основні джерела інформації для оцінювання ефективності державної підтримки бізнесу в Україні

Рівень / блок інформації	Основні джерела	Типові показники / дані	Переваги та обмеження для оцінювання ефективності
Макрорівень (економіка загалом)	Державна служба статистики України, НБУ, Мінекономіки	ВВП, індекси промвиробництва, зайнятість, інфляція, обсяги кредитування МСП, інвестиції	Забезпечують контекст для оцінки впливу програм підтримки на економіку; обмеження – агрегований характер, неможливість виділити ефект конкретних програм.
Програмний рівень (окремі інструменти підтримки)	Офіційні портали Мінекономіки та КМУ щодо програм «єРобота», «5–7–9 %», державних гарантій, а також звіти Рахункової палати	Обсяги виділених коштів, кількість грантів і кредитів, розподіл за регіонами й видами діяльності, створені робочі місця, частка проблемних кредитів	Висока деталізація за інструментами; є регулярність публікації. Обмеження – орієнтація на «вихідні» показники (кількість, суми), недостатня інформація про довгостроковий ефект для підприємств.
Рівень підприємств (мікро-, малі та середні фірми)	Опитування ПРООН, Світового Банку, USAID, VoxUkraine та бізнес-асоціацій	Частка підприємств, що скористалися тим чи іншим інструментом; оцінка корисності програм; зміни у виручці, зайнятості, інвестиціях підприємств-бенефіціарів	Дають змогу оцінити фактичну доступність та сприйняття програм підтримки бізнесом; обмеження – вибірковий характер та можливі похибки самооцінки.
Міжнародні програми й ініціативи	Звіти EU4Business, Ukraine Facility, ЄБРР, ЄІБ	Обсяги фінансової та технічної допомоги МСП, індикатори результатів (залучення фінансування, створені робочі місця, експорт), вимоги до моніторингу та звітності	Забезпечують зіставність з європейськими підходами до оцінювання ефективності та доступ до методологій; обмеження – не завжди деталізують дані по окремих українських програмах.

Узагальнена система показників, адаптована до умов оцінювання інструментів підтримки бізнесу під час війни, наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Орієнтовна система показників оцінювання ефективності державної підтримки бізнесу

Рівень	Приклади показників	Основне призначення
Ресурси (Input)	Обсяг бюджетних видатків на програму; обсяг кредитних ресурсів, залучених за програмами «5–7–9 %» та портфельними гарантіями; обсяг грантового фінансування в межах «єРобота»; частка коштів міжнародних партнерів у загальному обсязі підтримки	Характеризують масштаб та структуру ресурсів, спрямованих на підтримку бізнесу; слугують базою для аналізу ефективності використання коштів.
Продукти (Output)	Кількість виданих грантів і кредитів; кількість підприємств-бенефіціарів за кожним інструментом; кількість консультацій, наданих центрами Diia.Business; кількість релокованих підприємств	Відображають безпосередні результати реалізації програм; дають змогу оцінити охоплення та доступність підтримки.
Безпосередні результати (Outcome)	Кількість створених/збережених робочих місць у підприємств-бенефіціарів; зміна обсягу виручки та прибутку підприємств, що отримали підтримку; частка підприємств, що підвищили рівень цифровізації чи експорту завдяки програмам підтримки	Показують, як державна підтримка вплинула на діяльність конкретних підприємств і їхню стійкість до шоків війни. Дані формуються переважно на основі опитувань підприємств та адміністративної звітності.
Кінцевий вплив (Impact)	Зміна частки МСП у ВВП і зайнятості; динаміка податкових надходжень від сектору МСП; зміна рівня підприємницької активності (кількість зареєстрованих/ліквідованих підприємств); показники регіональної стійкості економіки	Характеризують внесок програм підтримки у відновлення та розвиток економіки; оцінюються з урахуванням інших факторів (безпекова ситуація, зовнішня кон’юнктура, макрополітика) та потребують використання економетричних моделей.

Запропонована система показників не є вичерпною, проте задає логіку побудови інформаційної бази для кількісного оцінювання ефективності програм підтримки. Надалі на її основі в розділі 2 буде сформовано комплексний індикатор ефективності, що дозволить інтегрувати різноспрямовані показники в єдину оціночну шкалу.

Концептуально інформаційний процес оцінювання можна подати у вигляді схеми (рис. 2.1): на першому етапі відбувається збір даних з різних джерел (офіційна статистика, звітність програм, опитування бізнесу, дані міжнародних ініціатив); на другому – їх очищення, верифікація та приведення до єдиних

форматів; на третьому – розрахунок системи показників за логікою Input–Output–Outcome–Impact; на четвертому – побудова інтегральних індикаторів і моделей оцінювання; на п’ятому – інтерпретація результатів і формування рекомендацій для органів влади та підприємств.

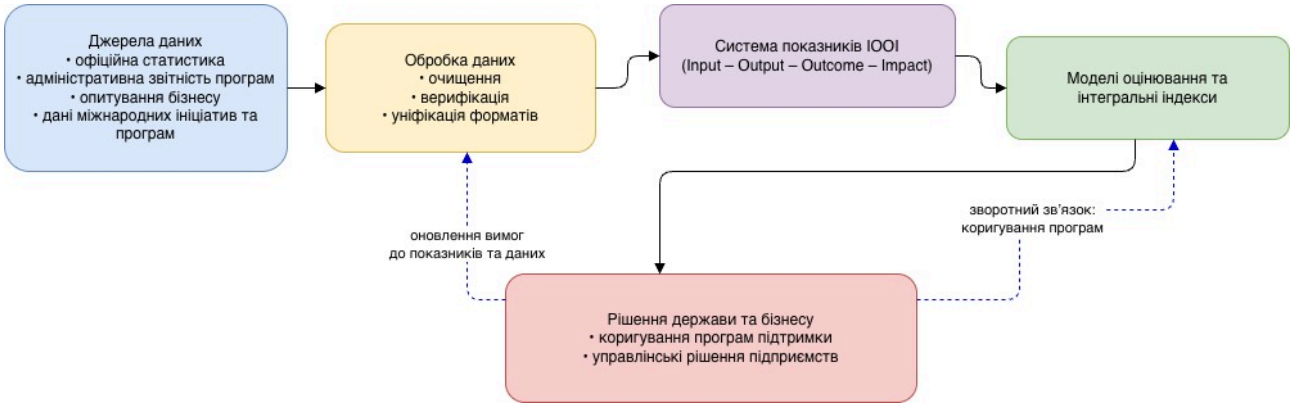


Рисунок 2.1 – Схема інформаційного забезпечення оцінювання ефективності державної підтримки бізнесу

З позицій подальшої практичної частини дослідження важливо окреслити специфіку інформаційного забезпечення на рівні конкретного підприємства – ТОВ «БізнесПром Сервіс». Для аналізу впливу державної підтримки на його діяльність необхідно поєднати зовнішню інформацію (дані про параметри програм «єРобота», «5–7–9 %», місцевих програм підтримки, вимоги Ukraine Facility, умови грантів і кредитів) з внутрішніми даними підприємства (фінансова звітність, структура витрат і доходів, інвестиційні проєкти, чисельність персоналу, дані управлінського обліку).

Зовнішня інформація визначатиме можливості доступу до тих чи інших інструментів, тоді як внутрішня – дасть змогу оцінити, як змінилися ключові показники діяльності підприємства після отримання підтримки (виручка, рентабельність, продуктивність праці, фінансова стійкість). На цій основі в наступних підрозділах буде побудовано модель оцінювання ефективності використання інструментів підтримки та сформовано сценарні розрахунки для ТОВ «БізнесПром Сервіс».

Отже, інформаційне забезпечення оцінювання ефективності державної підтримки бізнесу в умовах війни є багаторівневою системою, що поєднує різнорідні джерела даних та орієнтується на прозорість, комплексність і зіставність показників.

2.2. Розробка методичного підходу та економіко-математичної моделі оцінювання результативності інструментів державної підтримки бізнесу

Ефективне використання інструментів державної підтримки бізнесу в умовах війни потребує не лише якісного інформаційного забезпечення, а й чітко сформованого методичного підходу до їх оцінювання. У науковій літературі для подібних завдань широко застосовуються композитні (інтегральні) індекси, які дозволяють агрегувати різноспрямовані показники в один узагальнений критерій, придатний для порівняння альтернативних програм, регіонів або підприємств [30, 31, 32].

Сучасні дослідження з проблематики композитних індексів (S. Greco та ін. [30]) наголошують, що процес їх побудови включає послідовність етапів: вибір системи показників, нормування, визначення вагових коефіцієнтів, агрегацію та перевірку робастності результатів. Особливе значення мають питання ваг і способів згортання, адже саме вони визначають чутливість інтегрального індикатора до зміни окремих параметрів.

У сфері оцінювання державної підтримки підприємництва все більше поширюються підходи, зорієнтовані на формування інтегрального показника ефективності. Зокрема, Trubina та співавт. пропонують гібридну модель оцінювання програм підтримки МСП, у якій поєднуються об’єктивні статистичні дані та експертні оцінки, а результати агрегуються в єдиний індекс [31]. Аналогічний підхід до побудови інтегральних оцінок ефективності діяльності підприємств ґрунтується на нормуванні показників та розрахунку узагальненого індикатора на базі матриці стандартизованих значень.

Спираючись на результати цих робіт та рекомендації щодо інтегральної діагностики підприємницької активності [32], у магістерській роботі пропонується методичний підхід, який:

– враховує логіку втручання «ресурси – продукти – результати – вплив» (Input–Output–Outcome–Impact);

– дозволяє порівнювати альтернативні інструменти та їх комбінації (сценарії підтримки) на рівні окремого підприємства;

– забезпечує прозорість розрахунків і можливість адаптації до різних програм (грант, пільговий кредит, гарантії, компенсація відсотків тощо).

Узагальнена логіка запропонованого підходу подана в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Логіка моделювання результативності інструментів державної підтримки бізнесу

Елемент моделі	Зміст	Джерела даних	Рівень застосування
Ресурси (Input)	Обсяг та структура державних коштів, спрямованих на підтримку підприємства (гранти, субсидії, кредитні ресурси, гарантії)	Адміністративна звітність програм «єРобота», «5–7–9 %», місцеві програми, дані підприємства	Держава, програма, підприємство
Продукти (Output)	Кількість отриманих інструментів, реалізованих проєктів, релокованих виробництв, консультацій	Звіти Мінекономіки, Diia.Business, внутрішня звітність	Програма, підприємство
Результати (Outcome)	Зміна обсягу виручки, прибутку, інвестицій, чисельності персоналу, рівня цифровізації підприємства-бенефіціара	Фінансова звітність підприємства, опитування, моніторинг програм	Підприємство
Вплив (Impact)	Довгостроковий внесок у зайнятість, податкові надходження, стійкість бізнесу, регіональний розвиток	Офіційна статистика, спеціальні дослідження	Галузь, регіон, країна

Таким чином, економіко-математична модель повинна об’єднати в єдиному форматі ресурсні та результативні показники, забезпечивши

можливість порівняння різних інструментів підтримки за критерієм «ефект на одиницю залучених державних ресурсів».

Виходячи з поставленої мети дослідження та аналізу наукових підходів до формування інтегральних індикаторів [30-32], пропонується згрупувати показники оцінювання результативності інструментів державної підтримки у чотири блоки:

1. Економічні результати (блок E) – зміна доходу, операційного та чистого прибутку, рентабельності активів;

2. Соціальні результати (блок S) – створені/збережені робочі місця, зміна фонду оплати праці, середньої зарплати;

3. Бюджетна ефективність (блок B) – зміна обсягів податкових надходжень від підприємства, коефіцієнт «податки/обсяг підтримки»;

4. Стійкість та розвиток (блок R) – зміна обсягу інвестицій, індекс диверсифікації ринків збуту, індекс цифровізації, показники платоспроможності та фінансової стійкості.

Окремо враховується ресурсний блок (C), що характеризує обсяг і структуру залучених державних ресурсів (сумарний обсяг грантів, кредитів, державних гарантій, компенсацій відсотків). Показники цього блоку мають «витратний» характер і під час нормування трансформуються таким чином, щоб більші значення означали меншу ефективність.

Орієнтовний перелік показників для розрахунку інтегрального індикатора наведено в табл. 2.4.

Підхід із формуванням блоків показників узгоджується з напрацюваннями щодо інтегральних оцінок безпеки бізнес-середовища та підприємницької активності [33, 34], де окремі індекси групуються в підіндекси, що надалі агрегуються в загальний показник.

Схематично концептуальна модель оцінювання результативності інструментів державної підтримки підприємства відображена на рис. 2.2.

Таблиця 2.4 – Система показників для оцінювання результативності інструментів державної підтримки бізнесу

Блок	Позначення показника	Зміст показника (для підприємства, що отримало підтримку)	Тип
E – економічні результати	y_1	Відносна зміна виручки від реалізації, % до базового сценарію «без підтримки»	«Більше – краще»
	y_2	Відносна зміна операційного прибутку, %	«Більше – краще»
	y_3	Зміна рентабельності активів (ROA), в.п.	«Більше – краще»
S – соціальні результати	y_4	Приріст чисельності працівників, осіб (або %)	«Більше – краще»
	y_5	Зміна фонду оплати праці, %	«Більше – краще»
B – бюджетна ефективність	y_6	Приріст податкових надходжень від підприємства до бюджету, %	«Більше – краще»
	y_7	Коефіцієнт податкової віддачі державної підтримки	«Більше – краще»
R – стійкість та розвиток	y_8	Приріст обсягу капітальних інвестицій, %	«Більше – краще»
	y_9	Індекс диверсифікації ринків (кількість ринків збуту, частка експорту тощо)	«Більше – краще»
	y_{10}	Зміна інтегрального показника фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, покриття, ліквідності)	«Більше – краще»
C – ресурсний блок	c_1	Загальний обсяг державної підтримки, тис. грн	«Менше – краще»
	c_2	Частка державної підтримки у загальному обсязі залученого капіталу	«Менше – краще»

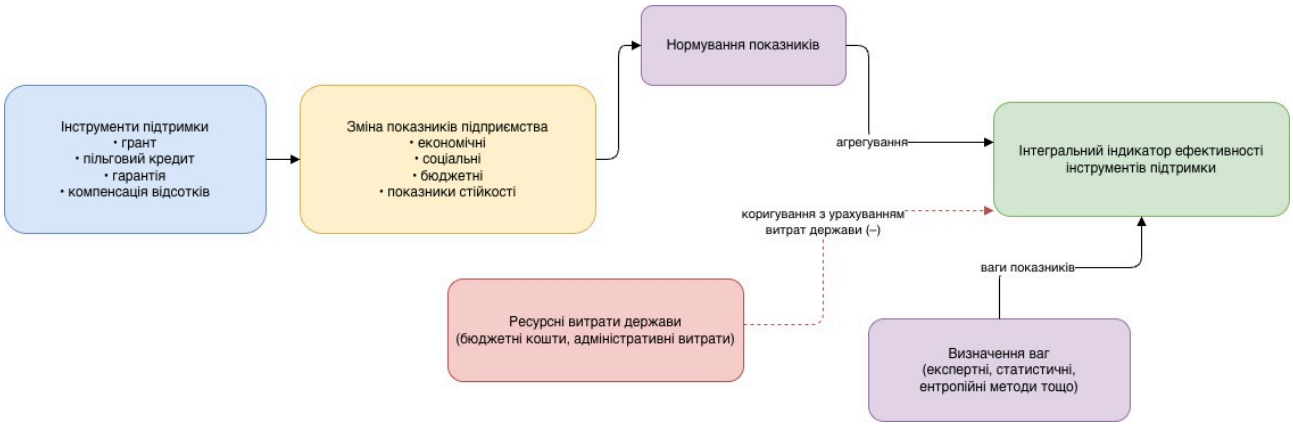


Рисунок 2.2 – Концептуальна модель інтегральної оцінки результативності інструментів державної підтримки бізнесу

Для можливості агрегації показників різної розмірності застосовується процедура нормування. У роботі використовується модифікований підхід, запропонований для розрахунку інтегральних індикаторів ефективності підприємств [34].

Для кожного сценарію *s* (комбінація інструментів підтримки, включно з базовим сценарієм «0 – без підтримки») та кожного показника *k* обчислюється приріст або відносна зміна Δy_{sk} порівняно з базовим сценарієм. Далі проводиться нормування за методом «мін–макс»:

для показників типу «більше – краще»

$$z_{sk} = \frac{\Delta y_{sk} - \min_s \Delta y_{sk}}{\max_s \Delta y_{sk} - \min_s \Delta y_{sk}}, \tag{2.1}$$

для показників типу «менше – краще» (ресурсні показники)

$$z_{sk} = \frac{\max_s \Delta y_{sk} - \Delta y_{sk}}{\max_s \Delta y_{sk} - \min_s \Delta y_{sk}}. \tag{2.2}$$

У підсумку всі нормовані показники z_{sk} набувають значень у інтервалі [0;1], де 1 відповідає найкращому сценарію за даним критерієм, а 0 – найгіршому.

Проблема визначення ваг w_k є ключовою для композитних індексів. У роботі застосовується гібридний підхід до зважування, який поєднує:

– об’єктивні ваги, розраховані за методом інформаційної ентропії (entropy weight method);

– експертні обмеження на ваги, що враховують пріоритети державної політики та підприємства (наприклад, більша вага показників зайнятості в умовах війни).

Відповідно до ентропійного підходу для кожного показника *k* на основі нормованих значень z_{sk} обчислюються частки:

$$p_{sk} = \frac{z_{sk}}{\sum_{s=1}^{S} z_{sk}}. \tag{2.3}$$

де S – кількість сценаріїв.

Далі знаходиться ентропія показника:

$$e_k = -\frac{1}{\ln S}\sum_{s=1}^{S} p_{sk} \ln p_{sk}, \tag{2.4}$$

та міра інформаційної корисності $d_k = 1 - e_k$. Первинні ваги визначаються як:

$$w_k^{(0)} = \frac{d_k}{\sum_{k=1}^{K} d_k}. \tag{2.5}$$

Такий підхід відповідає рекомендаціям щодо максимізації дискримінуючої здатності композитних індикаторів: показники, що більше відрізняють сценарії між собою, отримують більшу вагу [35].

З метою врахування стратегічних пріоритетів політики підтримки підприємництва (збереження зайнятості, податкова віддача, стійкість бізнесу) вводяться обмеження на інтервали ваг, визначені експертно (представниками органів влади, бізнес-асоціацій, науковцями). Остаточні ваги w_k обчислюються шляхом нормування скоригованих значень $w_k^{(0)}$ з урахуванням цих обмежень, що узгоджується з гібридним підходом Libório та співавт. [36].

Після нормування показників та визначення вагових коефіцієнтів формується інтегральний індикатор результативності інструментів державної підтримки для кожного сценарію *s*:

$$EE_s = \sum_{k=1}^{K} w_k z_{sk}\,, \quad \sum_{k=1}^{K} w_k = 1. \tag{2.6}$$

Чим більше значення EE_s, тим вищою є результативність використання відповідної комбінації інструментів підтримки з урахуванням як ефектів для підприємства й бюджету, так і обсягу залучених державних ресурсів.

З метою відображення динаміки у часовому вимірі інтегральний індикатор обчислюється на основі дисконтованих значень показників за період прогнозу *t=1,...,T*. Наприклад, для виручки підприємства:

$$Y_{s,1} = \sum_{t=1}^{T} \frac{R_{st}}{(1+r)^t}, \qquad \Delta y_{s1} = \frac{Y_{s,1} - Y_{0,1}}{Y_{0,1}}. \tag{2.7}$$

де

R_{st} – виручка у році ttt за сценарієм *s*;

$Y_{0,1}$ – дисконтована виручка у базовому сценарії без підтримки;

r – ставка дисконту.

Аналогічно визначаються інтегральні (дисконтовані) значення для інших показників $Y_{s,1}$ та їх прирости Δy_{s1}.

На основі інтегрального індикатора формується сценарна економіко-математична модель вибору оптимальної комбінації інструментів підтримки для підприємства. Нехай u_s – бінарна змінна, що показує, чи реалізується сценарій sss (1 – так, 0 – ні). В умовах обмеженого бюджету держави або регіональної програми вибір оптимальної підтримки для групи підприємств може бути поданий у вигляді задачі лінійного програмування:

$$\max \sum_{i=1}^{N} \sum_{s \in S_i} EE_{is}\; u_{is}. \tag{2.8}$$

за умов

$$\sum_{i=1}^{N} \sum_{s \in S_i} A_{is}\, u_{is} \leq B, \tag{2.9}$$

$$\sum_{s \in S_i} u_{is} \leq 1, \quad u_{is} \in \{0,1\}. \tag{2.10}$$

де

EE_{is} – інтегральний індикатор результативності для підприємства *i* за сценарієм *s*;

A_{is} – обсяг державної підтримки за цим сценарієм;

B – загальний бюджет програми;

S_i – множина можливих сценаріїв для підприємства *i*.

Запропонована постановка відповідає загальній логіці оптимізації портфеля програм підтримки, де інтегральний індикатор використовується як узагальнений критерій вигідності сценарію. Вона узгоджується з підходами до оцінювання ефективності державних програм для МСП, рекомендованими Світовим банком (використання різних сценаріїв «з підтримкою/без підтримки», оцінювання приростів та співставлення з витратами) [37, 38].

Інтерпретація інтегрального індикатора результативності передбачає:

– порівняння сценаріїв між собою, рейтинг варіантів підтримки за зменшенням EE_s;

– аналіз чутливості, оцінювання, як змінюється EE_s при варіації ваг основних блоків (наприклад, збільшення ваги соціальних показників у період пікової мобілізації);

– оцінювання «віддачі на 1 грн підтримки» через співставлення інтегрального індикатора з обсягом державних ресурсів;

– ідентифікацію «вузьких місць», показників, за якими сценарій отримує низькі значення z_{sk} і які потребують додаткових управлінських рішень.

Запропонований підхід легко розширити:

– включити регресійну або панельну модель, у якій інтегральний індикатор підприємства виступає залежною змінною, а тип інструменту підтримки та характеристики підприємства – факторами;

– поєднати інтегральний індекс із методами квазіекспериментального аналізу (difference-in-differences, propensity score matching) для валідації оцінки ефекту «з підтримкою/без підтримки»;

– використовувати модель для регіональних порівнянь, коли інтегральний індикатор агрегується на рівень області або галузі (аналогічно до підходів до оцінки підприємницької активності та безпеки бізнес-середовища) [39].

Таким чином, розроблено цілісний методичний підхід і економіко-математичну модель інтегральної оцінки результативності інструментів державної підтримки бізнесу, яка базується на сучасних підходах до побудови композитних індикаторів та практиці оцінювання державних програм підтримки МСП.

2.3. Постановка задачі вибору та оптимізації використання інструментів державної підтримки в умовах обмежених ресурсів та воєнних ризиків

Повномасштабна війна суттєво звузила фіскальний простір держави й одночасно різко підвищила потребу бізнесу в підтримці. Дослідження UNDP та українських аналітичних центрів показують, що попит ММСП на зовнішнє фінансування для відновлення та релокації значно перевищує наявні бюджетні й донорські ресурси: на початок 2024 р. фінансовий розрив для пріоритетних завдань відбудови оцінювався майже у 9,5 млрд дол. США. Водночас фінансова стабільність держави та банківської системи залишається вразливою; Національний банк наголошує, що подальше розширення програм на кшталт «Доступні кредити 5–7–9 %» потребує акуратного балансування між підтримкою бізнесу та борговим навантаженням бюджету.

У таких умовах задачі державної підтримки підприємництва перетворюються на задачі оптимального розподілу обмежених ресурсів за наявності високих воєнних ризиків і невизначеності. Це стосується як макрорівня (формування портфеля програм підтримки та розподіл коштів між ними), так і мікрорівня (вибір для конкретного підприємства).

Література з оцінювання та дизайну програм підтримки МСП підкреслює кілька характерних рис, які зумовлюють складність прийняття рішень у цій сфері [40]:

– множинність цілей, одночасне досягнення економічних (зростання виручки, інвестицій), соціальних (зайнятість, доходи населення), фіскальних (податкова віддача) та безпекових (стійкість критичних ланцюгів постачання) ефектів;

– обмеженість ресурсів, бюджетні кошти та міжнародна допомога не покривають усіх потреб бізнесу, тому необхідна пріоритизація інструментів і бенефіціарів;

– висока невизначеність і воєнні ризики, труднощі прогнозування попиту, логістичних обмежень, загрози руйнування активів і тимчасової зупинки діяльності, що впливають на очікуваний ефект від підтримки [41; 42];

– інформаційна асиметрія між державою, банками й підприємствами щодо реального фінансового стану, ризиковості проєктів, доброчесності бенефіціарів.

У теорії та практиці прийняття рішень за таких умов дедалі ширше застосовуються багатокритеріальні методи (MCDM), які дають змогу оцінювати альтернативи з урахуванням набору кількісних і якісних критеріїв, а також робастні (стійкі) моделі оптимізації, що зменшують чутливість рішень до невизначеності параметрів.

На цій основі задачі вибору та оптимізації використання інструментів підтримки розглядаються як комплексні багатокритеріальні задачі, де необхідно знайти компроміс між очікуваним інтегральним ефектом, вартістю для бюджету та допустимим рівнем ризику.

Щоб структурувати таку задачу, доцільно виокремити типові групи обмежень, із якими стикаються органи влади та підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні групи обмежень у задачах вибору інструментів державної підтримки бізнесу

Група обмежень	Зміст	Приклади в українських реаліях
Бюджетні	Ліміти на загальний обсяг фінансування програм, максимальні суми грантів/кредитів на одного бенефіціара	Обмеження загального портфеля програми «5–7–9 %»; максимальні суми грантів «єРобота» для різних напрямів.
Ризикові	Допустимий рівень кредитного, операційного та воєнного ризиків; обмеження на частку високоризикових проєктів у портфелі	Вимоги НБУ до якості кредитних портфелів банків; обмеження на кредитування бізнесу в зонах активних бойових дій.
Інституційні та правові	Умови доступу до програм (вид діяльності, відсутність боргів, прозора структура власності), правила державної допомоги ЄС	Відбір бенефіціарів «5–7–9 %» та грантів «єРобота»; вимоги Ukraine Facility щодо прозорості й антикорупційних запобіжників.
Часові	Обмеження строків подання заявок, реалізації проєктів, використання коштів	Вимоги щодо введення в експлуатацію теплиць чи садів у визначений період; обмежені «вікна» подачі заявок на гранти.
Техніко-організаційні	Потужності інституцій, що адмініструють програми (банки, центри підтримки), наявність експертів, цифрової інфраструктури	Завантаженість центру Diia.Business, обмежені ресурси місцевих програм підтримки МСП.

У підпункті 2.2 було сформовано інтегральний індикатор результативності EE_s, який узагальнює економічні, соціальні, бюджетні та стійкісні ефекти інструментів підтримки для підприємства з урахуванням обсягу державних ресурсів (ресурсний блок). Тепер на його основі можна чітко сформулювати задачу вибору оптимальної комбінації інструментів для конкретного підприємства.

Нехай для підприємства доступна множина сценаріїв $S=\{0,1,2,\ldots,S\}$, де сценарій 0 відповідає відсутності підтримки, а сценарії $1,\ldots,S$ – різним комбінаціям інструментів (наприклад, лише грант, лише пільговий кредит, грант + кредит + державні гарантії тощо). Для кожного сценарію:

– відомий інтегральний індикатор результативності EE_s, розрахований за методикою п. 2.2;

– відомий обсяг державної підтримки A_s (сума гранту, пільгової частини кредиту, вартості гарантій тощо);

– оцінено індекс ризику R_s, який відображає сукупний воєнний та кредитний ризик для підприємства і держави (наприклад, через ймовірність зупинки діяльності, руйнування активів, дефолту за кредитом).

Тоді базова задача вибору формулюється як:

$$\max_{s \in S} E\,E_s \quad \text{за умов} \quad A_s \le A^{max},\ R_s \le R^{max}. \tag{2.11}$$

де

A^{max} – максимально допустимий обсяг підтримки для підприємства, встановлений правилами програми або політикою держави;

R^{max} – допустимий рівень ризику (наприклад, гранична ймовірність дефолту чи значення інтегрального показника ризику).

У більш загальному випадку рішення може приймати саме підприємство, яке прагне максимізувати чистий виграш з урахуванням власних витрат співфінансування, тоді цільова функція набуває вигляду:

$$\max_{s \in S} \left[EE_s^{\text{firm}} - \lambda R_s^{\text{firm}} \right], \tag{2.12}$$

де

EE_s^{firm} – інтегральний ефект для підприємства (без бюджетної компоненти);

R_s^{firm} – ризик для самого підприємства;

λ – коефіцієнт «аверсії до ризику», який відображає готовність власників приймати ризики в обмін на додатковий ефект.

Підхід узгоджується з моделями прийняття стратегічних рішень для МСП на основі багатокритеріального аналізу [43; 44].

Схематично процес постановки задачі вибору інструментів для підприємства відображено на рис. 2.3.

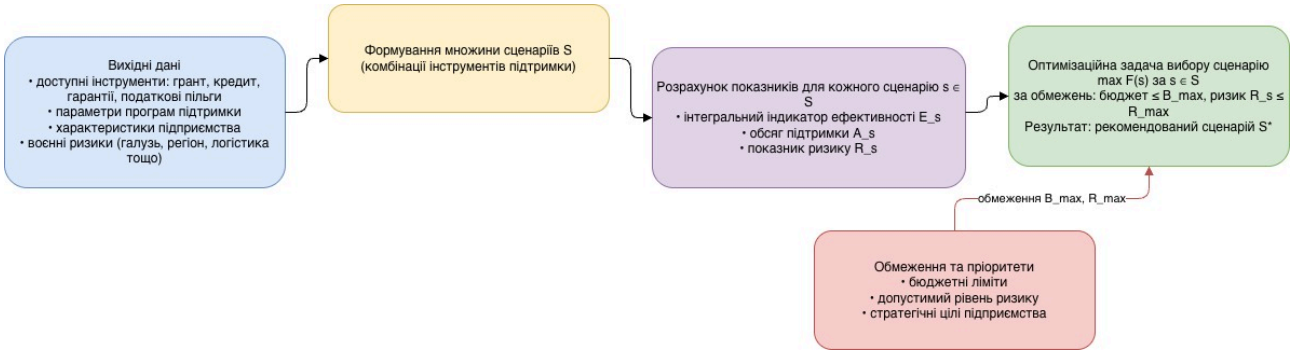


Рисунок 2.3 – Схема постановки задачі вибору інструментів державної підтримки для підприємства

Саме в такій постановці задача буде деталізована й реалізована на числових даних ТОВ «БізнесПром Сервіс» у розділі 3 (порівняння сценаріїв «без підтримки», «грант», «кредит 5–7–9 %», «грант + кредит + гарантія» тощо).

Якщо розглянути не одне підприємство, а групу потенційних бенефіціарів, задача ускладнюється: держава має сформувати портфель підтримки так, щоб за обмеженого бюджету максимізувати сумарний ефект та водночас утримати ризики на прийнятному рівні. За своєю суттю це близько до задач портфельної оптимізації, які активно досліджуються в літературі з робастної оптимізації.

Нехай $i=1,\ldots,N$ – підприємства, що подали заявки на підтримку, $s \in S_i$ – сценарії підтримки для кожного підприємства (включно з варіантом «0 – відмовити»). У такому разі задача оптимізації портфеля підтримки може бути подана як:

$$\max_{s \in S} \sum_{i=1}^{N} \sum_{s \in S_i} EE_{is}\ u_{is}, \tag{2.13}$$

за умов

$$\sum_{i=1}^{N} \sum_{s \in S_i} A_{is}\ u_{is} \leq B, \tag{2.14}$$

$$\sum_{i=1}^{N} \sum_{s \in S_i} R_{is}\ u_{is} \leq R^{\text{tot}}, \tag{2.15}$$

$$\sum_{s \in S_i} u_{is} \leq 1, \qquad u_{is} \in \{0,1\}, \tag{2.16}$$

де

B – загальний бюджет програм,

R^{tot} – допустимий сумарний рівень ризику портфеля,

u_{is} – бінарна змінна вибору сценарію для підприємства *i*.

Подібні моделі застосовувалися для розподілу публічних коштів між проєктами розвитку з урахуванням фінансових, економічних і соціальних критеріїв [45]. Їх адаптація до умов воєнної економіки передбачає введення додаткових ризикових параметрів (наприклад, показник близькості до лінії фронту, індекс пошкодження інфраструктури, рівень евакуації населення), які впливають на ймовірність реалізації проєктів і повернення коштів.

Робастні підходи до портфельної оптимізації пропонують два основні способи врахування невизначеності параметрів [46]:

1. Сценарний підхід (stochastic programming) – параметри (виручка, прибуток, ризики) задаються у вигляді набору сценаріїв із ймовірностями; оптимізація здійснюється за очікуваною цінністю або з урахуванням показників ризику (Value-at-Risk, Conditional Value-at-Risk).

2. Робастний підхід (robust optimization) – параметри розглядаються як такі, що можуть змінюватися у визначених межах (невизначені «коридори»), а модель шукає рішення, яке залишається прийнятним для найгірших реалізацій параметрів в межах цих коридорів.

У контексті державної підтримки бізнесу це означає, що при виборі портфеля підтримки слід орієнтуватися не лише на найкращий очікуваний результат, а й на стійкість портфеля до найгірших сценаріїв війни (наприклад, ескалація бойових дій у певному регіоні, блокування логістичних шляхів, зміни валютного курсу).

На рис. 2.4 представлено логіку поєднання інтегрального індикатора результативності з робастною оптимізацією портфеля підтримки.

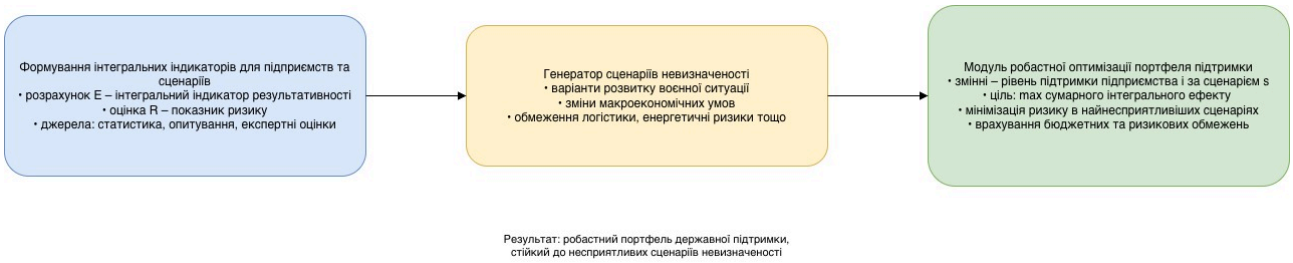


Рисунок 2.4 – Логіка робастної оптимізації портфеля державної підтримки бізнесу

Практичне впровадження повноцінної робастної моделі виходить за межі цієї магістерської роботи, однак її концептуальні положення важливі для коректної постановки задачі на рівні окремого підприємства.

2.4. Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи сформовано методичну та інструментальну основу оцінювання результативності інструментів державної підтримки бізнесу під час війни. На базі критичного аналізу статистичних, адміністративних та аналітичних джерел обґрунтовано вимоги до

інформаційного забезпечення оцінювання: комплексність, багаторівневість, зіставність, прозорість і доступність. Виділено макрорівневі, програмні, мікрорівневі (підприємницькі) та міжнародні джерела даних і запропоновано структуру інформаційної системи за логікою «ресурси – продукти – результати – вплив», що забезпечує цілісне відображення ефектів державної підтримки.

На основі цієї інформаційної бази розроблено методичний підхід до інтегрального оцінювання результативності інструментів підтримки, який поєднує блоки економічних, соціальних, бюджетних та стійкісно-розвиткових показників із ресурсним блоком, що характеризує обсяг залучених державою коштів. Запропоновано процедуру нормування показників (метод «мін–макс») та гібридний підхід до визначення вагових коефіцієнтів, який поєднує ентропійне зважування з експертним коригуванням з урахуванням пріоритетів політики підтримки підприємництва в умовах війни. На цій основі сформовано економіко-математичну модель інтегрального індикатора результативності EE_S, придатного для порівняння різних сценаріїв використання інструментів підтримки.

Подальшим кроком стало формулювання задачі вибору та оптимізації використання інструментів державної підтримки в умовах обмежених ресурсів та воєнних ризиків. Для рівня окремого підприємства задача визначена як вибір сценарію, що максимізує інтегральний індикатор результативності за бюджетних та ризикових обмежень, із можливістю урахування «аверсії до ризику» власників. Для рівня портфеля бенефіціарів запропоновано постановку задачі лінійного (та потенційно робастного) програмування, яка дозволяє за заданого бюджету та допустимого сумарного ризику максимізувати сумарний інтегральний ефект від програм підтримки.

Таким чином, у розділі 2 розроблено цілісний методичний підхід та економіко-математичний апарат для оцінювання й оптимізації використання інструментів державної підтримки бізнесу.

РОЗДІЛ 3
ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ

3.1. Характеристика об’єкта дослідження та аналіз застосування інструментів державної підтримки бізнесу (на прикладі ТОВ «БізнесПром Сервіс»)

ТОВ «БізнесПром Сервіс» – середнє промислово-сервісне підприємство, розташоване в м. Дніпро. Основний вид діяльності – виробництво та сервісне обслуговування промислового обладнання для металургійних і машинобудівних підприємств (проектування, виготовлення вузлів та агрегатів, монтаж, сервіс, модернізація ліній). Підприємство працює переважно на внутрішньому ринку, має сталу клієнтську базу у Дніпропетровській, Запорізькій та Київській областях, а також декілька довгострокових контрактів з іноземними партнерами (експорт сервісних послуг та запасних частин).

Перед початком повномасштабної війни підприємство характеризувалося стабільною динамікою доходів, помірною рентабельністю та достатнім рівнем фінансової стійкості. Основні виробничі потужності розміщувалися в промисловій зоні міста, на балансі підприємства перебувало металорізальне та зварювальне обладнання, частково модернізоване у 2018–2020 рр. Організаційна структура мала лінійно-функціональний характер і включала виробничий, сервісний, інженерно-конструкторський, збутовий та фінансово-економічний підрозділи.

У 2022 р. ТОВ «БізнесПром Сервіс» зіткнулося з комплексом викликів, типових для промислових підприємств фронтових регіонів: зниженням попиту через зупинку частини клієнтів, розривом логістичних ланцюгів, перебоями з постачанням комплектуючих, ризиками пошкодження виробничих потужностей, вимушеним переміщенням частини працівників. Додатковим

негативним фактором стала мобілізація кваліфікованих фахівців, насамперед зварювальників та конструкторів, що сформувало кадровий дефіцит.

Унаслідок цього в 2022 р. обсяги виробництва та фінансові результати погіршилися: підприємство зафіксувало спад виручки, збитковість та скорочення персоналу. Водночас менеджмент ухвалив рішення не згортати діяльність, а переорієнтуватися на виконання ремонтних та модернізаційних робіт для підприємств оборонно-промислового комплексу та критичної інфраструктури, що створило передумови для подальшого відновлення.

Для подальшого аналізу застосування інструментів державної підтримки й реалізації методичного підходу, розробленого у розділі 2, узагальнимо ключові показники діяльності ТОВ «БізнесПром Сервіс» за 2021–2024 рр.

Таблиця 3.1 – Основні показники діяльності ТОВ «БізнесПром Сервіс» у 2021–2024 рр.

Показник	2021 (до війни)	2022 (рік шоку)	2023 (початок активного використання підтримки)	2024 (рік стабілізації та зростання)
Дохід від реалізації продукції та послуг, млн грн	180	130	160	210
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	150	125	142	180
Валовий прибуток, млн грн	30	5	18	30
Чистий фінансовий результат, млн грн	12	–8	4	16
Рентабельність продажу, %	6,7	–6,2	2,5	7,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	210	170	185	205
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	16,0	14,2	15,3	18,1
Обсяг капітальних інвестицій, млн грн	9,0	3,5	8,2	14,5
Сума сплачених податків і зборів, млн грн	34	26	30	42

Дані табл. 3.1 свідчать, що в 2022 р. підприємство опинилося в кризовому стані: дохід скоротився майже на 28 % порівняно з 2021 р., було зафіксовано чистий збиток, чисельність персоналу зменшилась на 40 осіб. Лише з 2023 р., після активного залучення інструментів державної підтримки, почалася поступова стабілізація: зросли доходи, відновилися капітальні інвестиції, підприємство повернулося до прибуткової діяльності.

У відповідь на кризові явища менеджмент підприємства активно почав шукати можливості державної та донорської підтримки. Виходячи з методичного підходу, розробленого в підрозділах 2.1–2.2, можна виділити кілька ключових інструментів, які були задіяні підприємством у 2022–2024 рр.:

– консультаційна та інформаційна підтримка через платформу Diia.Business та регіональний центр підтримки підприємців;

– грантова підтримка в межах програми «єРобота» за напрямом «Новий рівень» для переробних підприємств;

– пільгове кредитування за державною програмою «Доступні кредити 5–7–9 %»;

– державні портфельні гарантії, що забезпечили прийнятний рівень ризику для банку;

– використання податкових послаблень та відтермінувань, запроваджених у період воєнного стану (зокрема щодо ЄСВ та окремих платежів).

Зведена характеристика використаних інструментів наведена в табл. 3.2.

Використання консультативних і інформаційних сервісів Diia.Business стало стартовою точкою для системного залучення підтримки. Фахівці центру допомогли підприємству структурувати інвестиційний проєкт, підготувати бізнес-план, що відповідає вимогам грантової програми «Новий рівень», та прорахувати фінансові показники з урахуванням різних сценаріїв розвитку. Це дозволило зменшити інформаційну асиметрію між підприємством, державою та банком і підвищити шанси на успішне отримання фінансування.

Таблиця 3.2 – Інструменти державної підтримки, використані ТОВ «БізнесПром Сервіс» у 2022–2024 рр.

Інструмент	Період залучення	Короткий зміст та умови	Ціль використання на підприємстві
Консультації та супровід Diia.Business	IV кв. 2022 р. – I кв. 2023 р.	Безоплатні онлайн-консультації щодо релокації частини виробництва, участі в грантових і кредитних програмах, підготовка бізнес-плану та фінансової моделі проєкту	Оцінка доцільності модернізації обладнання та розширення сервісних послуг, підготовка заявки на грант «Новий рівень» і кредит «5–7–9 %»
Грант «єРобота: Новий рівень»	II кв. 2023 р.	Безповоротне фінансування на модернізацію лінії механічної обробки металу; сума гранту – 5 млн грн; зобов’язання: створення не менше 20 нових робочих місць та сплата податків у сумі, не меншій за розмір гранту протягом 3 років	Придбання нових верстатів із ЧПК, оновлення системи аспірації, впровадження цифрової системи планування виробництва
Пільговий інвестиційний кредит за програмою «5–7–9 %»	III кв. 2023 р.	Кредит у розмірі 15 млн грн строком на 5 років під ставку 7 % річних; державна компенсація частини відсотків; державна портфельна гарантія – 80 % тіла кредиту	Поповнення обігового капіталу, фінансування монтажу нового обладнання, часткова релокація складу готової продукції у більш безпечний район
Державна портфельна гарантія	III кв. 2023 р.	Забезпечення до 80 % кредитного ризику за основною сумою кредиту; сплата банком гарантійної премії; вимога до підприємства – прозора фінзвітність та відсутність прострочень	Зменшення вимог банку до забезпечення, можливість отримати більший обсяг кредиту без додаткової застави
Податкові послаблення та відтермінування	2022–2023 рр.	Право не сплачувати ЄСВ «за себе» для ФОП-співзасновників; відтермінування сплати окремих податків та зборів у період пікових обстрілів; використання спрощених процедур звітності	Тимчасове зменшення фіскального навантаження, спрямування вивільнених коштів на виплату заробітної плати та підтримку ліквідності

Отриманий у 2023 р. грант у розмірі 5 млн грн було спрямовано на модернізацію ключової виробничої дільниці. В результаті підприємство оновило парк металорізального обладнання, підвищило точність та швидкість обробки

деталей, а також змогло розширити номенклатуру продукції. Вплив грантової підтримки відобразився на зростанні капітальних інвестицій (табл. 3.1) та продуктивності праці, що буде формалізовано в розрахунках інтегральних показників у підрозділі 3.2.

Пільговий кредит за програмою «5–7–9 %» у сумі 15 млн грн забезпечив підприємству необхідний обсяг обігового капіталу для реалізації модернізаційного проєкту та виконання нових контрактів. Завдяки державній компенсації частини відсоткової ставки й портфельній гарантії банку було знижено фінансове навантаження на підприємство та вимоги до застави. Це особливо важливо в умовах воєнного ризику, коли вартість звичайних кредитів для бізнесу істотно зросла.

Податкові послаблення та відтермінування, використані в 2022–2023 рр., відіграли допоміжну, але важливу роль: вони дозволили утримати ключовий персонал, своєчасно виплачувати заробітну плату та уникнути глибшої ліквідної кризи. У 2024 р. підприємство поступово повернулося до стандартного режиму оподаткування, що відобразилося на зростанні сум сплачених податків (табл. 3.1).

Загалом аналіз застосування інструментів державної підтримки свідчить, що ТОВ «БізнесПром Сервіс» сформувало комбінований пакет підтримки, який включає:

– пряме бюджетне фінансування (грант «Новий рівень»);

– здешевлення позикового капіталу (кредит «5–7–9 %» з компенсацією відсотків);

– зменшення кредитного ризику через державні гарантії;

– тимчасове фіскальне розвантаження (податкові пільги й відтермінування);

– нефінансову підтримку (консультації Diia.Business).

Саме така комбінована конфігурація інструментів відповідає логіці, обґрунтованій у розділі 1, та методичному підходу інтегрального оцінювання, розробленому в розділі 2.

3.2. Реалізація розроблених моделей та оцінювання ефективності інструментів державної підтримки бізнесу за різними сценаріями розвитку

У цьому підпункті здійснюється практична реалізація методичного підходу та економіко-математичної моделі, розроблених у підрозділах 2.2–2.3, на прикладі ТОВ «БізнесПром Сервіс». Мета – кількісно оцінити результативність різних комбінацій інструментів державної підтримки підприємства та порівняти їх за інтегральним індикатором ефективності EE_s з урахуванням обмеженості ресурсів і воєнних ризиків.

Відповідно до логіки «ресурси – продукти – результати – вплив», описаної у розділі 2, для ТОВ «БізнесПром Сервіс» виділено кілька ключових індикаторів результативності, які відображають економічні, соціальні, бюджетні та інвестиційні результати, а також ресурсні витрати держави:

y_1 – дохід від реалізації (обсяг продажу продукції та послуг);

y_2 – операційний прибуток;

y_4 – чисельність працівників (збережені/створені робочі місця);

y_6 – сума сплачених податків і зборів;

y_8 – обсяг капітальних інвестицій;

c_1 – загальний обсяг державної підтримки (гранти, субсидії, «вартість» пільгового кредиту, гарантій і податкових послаблень).

Для оцінювання ефекту використовується базовий сценарій «S0 – без підтримки»: припускається, що підприємство не залучало б державних інструментів, обмежившись власними коштами та комерційними кредитами за ринковими ставками. На основі експертних оцінок менеджменту та ретроспективного аналізу діяльності підприємства змодельовано чотири сценарії розвитку у 2025–2026 рр.:

S0 – Без підтримки. Підприємство поступово відновлює обсяги діяльності за рахунок власних ресурсів, проте не виходить суттєво за довоєнний рівень.

S1 – Лише пільговий кредит (кредитний сценарій). ТОВ «БізнесПром Сервіс» залучає пільговий інвестиційний кредит, але не отримує гранту і не

користується податковими послабленнями понад мінімально передбачені законодавством.

S2 – Лише грант (грантовий сценарій). Підприємство отримує грант за програмою «єРобота: Новий рівень», однак не користується програмою «5–7–9 %» і державними гарантіями.

S3 – Комбінований пакет підтримки. Реалізується фактичний для ТОВ «БізнесПром Сервіс» сценарій, який поєднує грант, пільговий кредит із державною компенсацією відсотків, портфельну гарантію та тимчасові податкові послаблення.

Змодельовані значення ключових показників для 2024 р. за кожним сценарієм узагальнено в табл. 3.3. Базові значення сценарію S0 відповідають умовному шляху підприємства «без підтримки», тоді як сценарій S3 наближений до фактичних даних, наведених у табл. 3.1.

Таблиця 3.3 – Очікувані показники діяльності ТОВ «БізнесПром Сервіс» у 2026 р. за різними сценаріями використання державної підтримки

Показник	Позначення	S0 – без підтримки	S1 – лише кредит	S2 – лише грант	S3 – комбінований пакет
Дохід від реалізації, млн грн	y_1	180	195	200	210
Операційний прибуток, млн грн	y_2	8	11	13	16
Чисельність працівників, осіб	y_4	190	195	198	205
Сума податків і зборів, млн грн	y_6	34	37	39	42
Капітальні інвестиції, млн грн	y_8	6,0	10,0	12,0	14,5
Обсяг держпідтримки, млн грн	c_1	0,0	4,0	5,0	9,0

З табл. 3.3 видно, що всі сценарії з використанням підтримки забезпечують кращі показники, ніж сценарій S0. Найбільший приріст доходу, прибутку, зайнятості та інвестицій демонструє комбінований сценарій S3, але він також потребує найбільшого обсягу державних ресурсів. Саме ця дилема – «більший

ефект / більша вартість» – вирішується за допомогою інтегральної моделі, побудованої в підрозділі 2.2.

Першим кроком реалізації моделі є розрахунок відносних змін показників порівняно з базовим сценарієм S0. Для кожного сценарію sss та показника k обчислюється приріст:

$$\Delta y_{sk} = \frac{y_{sk} - y_{0k}}{y_{0k}}, \tag{3.1}$$

де y_{0k} – значення показника у сценарії без підтримки.

Для ресурсного показника c_1 базовим рівнем є 0, однак надалі він розглядається як окремий «витратний» критерій, що потрапляє у блок ресурсної ефективності.

Результати розрахунку відносних змін наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Відносні зміни ключових показників ТОВ «БізнесПром Сервіс» порівняно зі сценарієм без підтримки

Сценарій	Δy_1, дохід, %	Δy_2, опер. прибуток, %	Δy_4, зайнятість, %	Δy_6, податки, %	Δy_8, інвестиції, %	Обсяг держпідтримки, млн грн
S0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
S1	+8,3	+37,5	+2,6	+8,8	+66,7	4,0
S2	+11,1	+62,5	+4,2	+14,7	+100,0	5,0
S3	+16,7	+100,0	+7,9	+23,5	+141,7	9,0

Наступний крок – нормування показників за методом «мін–макс», який дозволяє привести всі критерії до безрозмірної шкали [0;1].

Внаслідок нормування сценарій S0 для всіх результативних показників отримує значення 0, оскільки він не дає приросту порівняно з самою собою; для ресурсного показника – максимальне значення 1 (відсутність витрат держави). Інші сценарії набувають проміжних значень між 0 і 1, де 1 – найкращий результат за відповідним критерієм серед сценаріїв.

Результати нормування подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Нормовані значення показників результативності та ресурсоємності за сценаріями

Сценарій	z_1 (дохід)	z_2 (опер. прибуток)	z_4 (зайнятість)	z_6 (податки)	z_8 (інвестиції)	z_C (ресурсний показник)
S0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
S1	0,500	0,375	0,333	0,375	0,471	0,556
S2	0,667	0,625	0,533	0,625	0,706	0,444
S3	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,000

Далі, відповідно до підходу, обґрунтованого у підрозділі 2.2, формується система вагових коефіцієнтів w_k, яка відображає відносну важливість кожного критерію. З урахуванням результатів ентропійного аналізу та експертних оцінок (пріоритет зайнятості, податкової віддачі та інвестицій у відновлення), у роботі прийнято такі ваги:

w_1 (дохід) – 0,20;

w_2 (операційний прибуток) – 0,20;

w_4 (зайнятість) – 0,15;

w_6 (податки) – 0,15;

w_8 (інвестиції) – 0,15;

w_C (ресурсний показник) – 0,15.

Сумарна вага дорівнює 1,0, причому 0,85 припадає на результативні критерії і 0,15 – на ресурсоємність, що відображає пріоритет досягнення вагомих економіко-соціальних результатів при водночас раціональному використанні державних коштів.

Інтегральний індикатор результативності для кожного сценарію обчислюється як зважена сума нормованих показників:

$$EE_s = \sum_k w_k z_{sk}. \tag{3.2}$$

Узагальнені результати розрахунків наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Значення інтегрального індикатора результативності державної підтримки для різних сценаріїв

Сценарій	Інтегральний індикатор EE_s
S0 – без підтримки	0,15
S1 – лише кредит	0,44
S2 – лише грант	0,60
S3 – комбінований пакет	0,85

Отримані інтегральні оцінки дозволяють зробити низку важливих висновків щодо результативності інструментів державної підтримки для ТОВ «БізнесПром Сервіс»:

1. Сценарій S3 – комбінований пакет підтримки є однозначним лідером. Значення EE_3=0,85 істотно перевищує альтернативи, що свідчить про максимальну сукупну віддачу з точки зору доходів, прибутку, зайнятості, податкових надходжень та інвестицій. Попри найвищий обсяг залученої державної підтримки, ресурсний критерій не «перекреслює» ефект, оскільки приріст результатів є пропорційно значно вищим.

2. Грантовий сценарій S2 демонструє вищу інтегральну результативність, ніж кредитний S1 (EE_2=0,60 проти EE_1=0,44). Це означає, що для даного підприємства безповоротне фінансування модернізації виробництва забезпечує більш вагомий приріст продуктивності та інвестицій при порівняно невищій ресурсоємності, ніж варіант із самостійним обслуговуванням кредиту.

3. Кредитний сценарій S1 залишається позитивно ефективним, але його результативність нижча, ніж у S2 та S3. Він значною мірою покращує інвестиційну активність і виручку, проте менше впливає на зайнятість і прибутковість. Це свідчить про те, що для підприємств, подібних до ТОВ «БізнесПром Сервіс», пільгове кредитування доцільно розглядати як додатковий, а не основний інструмент, поєднуючи його з грантовою підтримкою.

4. Сценарій S0 – без підтримки отримав найнижчу інтегральну оцінку (0,15), незважаючи на нульові витрати держави. Це демонструє, що ігнорування

державних інструментів у воєнних умовах приводить до значного «втраченого потенціалу» з точки зору виробництва, зайнятості та податкових надходжень.

Для перевірки стійкості результатів до воєнних ризиків, відповідно до підходу підпункту 2.3, проведено сценарний аналіз зовнішнього середовища. Було змодельовано три варіанти розвитку макроекономічної та безпекової ситуації:

Оптимістичний сценарій О – прискорене відновлення інфраструктури, розширення попиту з боку оборонно-промислового комплексу, стабілізація логістики.

Базовий сценарій В – помірне відновлення, що відповідає прогнозам уряду та міжнародних партнерів.

Песимістичний сценарій Р – затяжні бойові дії, локальні пошкодження інфраструктури, тимчасове згортання частини контрактів.

Для кожного варіанта були скориговані прогнозні значення результативних показників (дохід, прибуток, зайнятість, інвестиції) та повторно розраховано інтегральні індикатори $EE_s^{(O)}, EE_s^{(B)}, EE_s^{(P)}$. Узагальнені результати подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Інтегральний індикатор результативності державної підтримки за різними зовнішніми сценаріями

Сценарій підтримки	Оптимістичний зовнішній сценарій $EE_s^{(O)}$	Базовий сценарій $EE_s^{(B)}$	Песимістичний сценарій $EE_s^{(B)}$
S0 – без підтримки	0,16	0,15	0,14
S1 – лише кредит	0,48	0,44	0,40
S2 – лише грант	0,66	0,60	0,55
S3 – комбінований пакет	0,90	0,85	0,77

Як видно з табл. 3.7, ранжування сценаріїв за інтегральною результативністю не змінюється залежно від зовнішнього середовища: у всіх випадках S3 залишається найкращим, S2 – другим, S1 – третім, S0 – останнім. Це

свідчить про робастність висновків моделі щодо доцільності комбінованого використання інструментів державної підтримки для ТОВ «БізнесПром Сервіс».

Водночас абсолютні значення індикаторів помітно залежать від воєнних ризиків: у песимістичному сценарії навіть найефективніший пакет підтримки (S3) дає нижчий інтегральний ефект (0,77 проти 0,90 в оптимістичному варіанті). Це вказує на важливість поєднання фінансових інструментів із заходами, спрямованими на зниження безпекових ризиків (страхування воєнних ризиків, підтримка релокації, розвиток критичної інфраструктури тощо), які в подальшому можуть бути включені до розширеної версії моделі.

3.3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення інструментарію державної підтримки бізнесу та оцінка економічного ефекту від їх впровадження

Результати моделювання, проведеного у підпунктах 3.1–3.2, продемонстрували, що для ТОВ «БізнесПром Сервіс» найбільший інтегральний ефект забезпечує комбінований пакет інструментів державної підтримки (сценарій S3), який поєднує грантове фінансування, пільговий кредит, державні гарантії та податкові послаблення. Це дає змогу сформулювати низку практичних рекомендацій як для органів державної влади, так і для самого підприємства щодо вдосконалення інструментарію підтримки та механізмів його використання.

1. Перехід від «точкових» програм до комплексних пакетів підтримки. Моделювання показало, що окреме використання грантів (сценарій S2) або лише пільгових кредитів (S1) поступається за результативністю їх комбінуванню (S3). Отже, доцільно на рівні державної політики ширше застосовувати формат пакетів підтримки, коли підприємство може в межах однієї заявкової кампанії отримати скоординований набір інструментів (грант + кредит + гарантія + консультації). Це зменшує транзакційні витрати бізнесу, спрощує адміністрування та дозволяє краще узгодити графіки фінансування і модернізації.

2. Інтеграція інтегрального індикатора результативності в процес відбору бенефіціарів. Запропонований у розділі 2 інтегральний індикатор EE_s дозволяє оцінювати очікуваний ефект від підтримки з урахуванням доходів, прибутків, зайнятості, податкових надходжень, інвестицій і ресурсоємності. Рекомендується використовувати подібні композитні індекси як формалізований критерій відбору та ранжування проєктів, що претендують на участь у програмах «єРобота», «5–7–9 %» та регіональних грантових ініціативах. Це підвищить прозорість і обґрунтованість прийняття рішень, дозволить спрямовувати ресурси на проєкти з найбільшою сумарною віддачею.

3. Посилення взаємодії фінансових і нефінансових інструментів. Для ТОВ «БізнесПром Сервіс» критично важливу роль відіграла нефінансова підтримка (консультації Diia.Business, допомога у підготовці бізнес-плану та фінансової моделі). Це свідчить про необхідність інституційного закріплення системи супроводу бенефіціарів на всіх етапах – від розробки проєкту до його реалізації та постаудиту. Доцільно забезпечити, щоб доступ до фінансових програм автоматично поєднувався з пакетом консультаційних, освітніх і менторських послуг.

4. Урахування воєнних ризиків та стимулювання релокації / диверсифікації. Сценарний аналіз показав суттєву чутливість результатів до зовнішніх умов: в песимістичному воєнному сценарії значення інтегрального індикатора для всіх варіантів підтримки знижується. Тому в державних програмах доцільно:

– запровадити коефіцієнти ризику, що враховують близькість підприємства до зони бойових дій, стан інфраструктури, ступінь диверсифікації ринків;

– передбачати додаткові грантові компоненти для підприємств, що релокуються або інвестують у підвищення стійкості (резервні виробничі майданчики, енергетична автономність, кібербезпека тощо);

– розвивати механізми часткового страхування воєнних ризиків (у т. ч. за участю міжнародних фінансових організацій).

5. Використання моделей портфельної оптимізації для розподілу ресурсів між регіонами та секторами. Узагальнення моделі, наведеної у підпункті 2.3, дозволяє застосовувати підходи портфельної та робастної оптимізації для формування портфеля підтримки на рівні міністерства чи регіону. Рекомендується впровадити пілотні проєкти, у межах яких рішення про розподіл грантів і пільгових кредитів між підприємствами прийматимуться на основі моделей, що максимізують сумарний інтегральний ефект за заданих бюджетних і ризикових обмежень.

На основі отриманих результатів можна сформулювати цільові рекомендації для досліджуваного підприємства:

Закріпити комбінований підхід до фінансування інвестиційних проєктів. Сценарій S3 показав найвищу ефективність. Доцільно й надалі планувати модернізаційні та розширювальні проєкти з опорою на поєднання грантів і пільгових кредитів, мінімізуючи використання дорогих комерційних позик. При цьому грантові кошти варто спрямовувати на придбання високотехнологічного обладнання й цифровізацію, а кредитні – на обіговий капітал та інфраструктурні витрати.

Впровадити внутрішню систему моніторингу за логікою IOOI. Підприємству рекомендується інтегрувати в систему управлінського обліку матрицю показників «ресурси – продукти – результати – вплив», яка застосовувалась у моделі. Це дозволить на регулярній основі оцінювати віддачу від залучених інструментів підтримки, коригувати бізнес-плани, оперативно готуватися до участі в нових програмах.

Посилити роботу з диверсифікації ринків і клієнтської бази. Оскільки воєнні ризики роблять доходи від окремих галузей нестабільними, підприємству варто використовувати державну підтримку не лише для відновлення довоєнних контрактів, а й для виходу на нові сегменти (оборона, енергетична інфраструктура, експорт сервісних послуг). Це підвищить стійкість показників, що входять до блоку R (індекс диверсифікації, фінансова стійкість).

Використовувати моделі сценарного планування при ухваленні інвестиційних рішень. Розрахунок інтегрального індикатора в оптимістичному, базовому й песимістичному варіантах показав значну різницю в очікуваному ефекті. Рекомендується формалізувати сценарний підхід у стратегічних документах підприємства: для кожного великого інвестиційного проєкту прораховувати не менше трьох сценаріїв розвитку зовнішнього середовища з оцінкою впливу на доходи, зайнятість, податки та потребу в додаткових інструментах підтримки.

Щоб кількісно оцінити економічний ефект від оптимізації інструментарію державної підтримки (перехід від сценаріїв S0–S2 до комбінованого пакета S3), порівняємо ключові результати для 2024 р. та розрахуємо прирости показників для підприємства й держави.

Таблиця 3.8 – Порівняння результатів сценарію S3 з базовим сценарієм S0

Показник	S0 – без підтримки	S3 – комбінований пакет	Абсолютний приріст	Відносний приріст, %
Дохід від реалізації, млн грн	180	210	+30	+16,7
Операційний прибуток, млн грн	8	16	+8	+100,0
Чисельність працівників, осіб	190	205	+15	+7,9
Сума податків і зборів, млн грн	34	42	+8	+23,5
Капітальні інвестиції, млн грн	6,0	14,5	+8,5	+141,7
Обсяг державної підтримки, млн грн	0,0	9,0	+9,0	–

З точки зору підприємства, впровадження комбінованого пакета підтримки забезпечує:

– додаткові 30 млн грн доходу та 8 млн грн операційного прибутку у порівнянні з умовною траєкторією без підтримки;

– створення/збереження 15 робочих місць, що відповідає вимогам грантової програми;

– збільшення капітальних інвестицій на 8,5 млн грн, що дозволяє модернізувати обладнання та підвищити продуктивність праці.

З позицій держави та місцевих бюджетів економічний ефект можна оцінити через податкову віддачу та мультиплікативний вплив інвестицій:

1. Податкова віддача на 1 грн державної підтримки. Приріст податкових надходжень у 2024 р. становить 8 млн грн при загальному обсязі підтримки 9 млн грн. Отже, коефіцієнт податкової віддачі:

$$k_{\max} = \frac{\Delta\text{Податки}}{\text{Обсяг підтримки}} = \frac{8}{9} \approx 0{,}89.$$

Це означає, що вже протягом одного року держава повертає близько 89 % витрачених коштів у вигляді додаткових податкових надходжень. З урахуванням того, що модернізовані потужності працюватимуть щонайменше 5–7 років, сукупний податковий ефект за період дії проєкту перевищить обсяг підтримки в кілька разів.

2. Ефект на зайнятість. Створення/збереження 15 робочих місць означає додаткові надходження ЄСВ і ПДФО, а також зменшення витрат держави на соціальну підтримку безробітних. За умови середньої заробітної плати 18,1 тис. грн у 2026 р. додатковий фонд оплати праці становить близько 3,3 млн грн на рік, що генерує кількасот тисяч гривень податкових надходжень та посилює споживчий попит у регіоні.

3. Інвестиційний мультиплікатор. Зростання капітальних інвестицій на 8,5 млн грн має мультиплікативний ефект для суміжних секторів (виробники обладнання, будівельні й транспортні компанії, ІТ-постачальники). Навіть за консервативного мультиплікатора 1,5–1,7 можна очікувати додаткове зростання валової доданої вартості на 12–14 млн грн протягом перших років реалізації проєкту.

Якщо зіставити інтегральний індикатор результативності сценарію S3 (0,85 у базовому зовнішньому сценарії) з показниками S1 та S2, можна оцінити

додатковий ефект від впровадження саме комбінованого пакета. Різниця $EE_3 - EE_2 = 0{,}25$ відображає приріст ефективності, отриманий завдяки поєднанню гранту з кредитом і гарантіями, а $EE_3 - EE_1 = 0{,}41$ – перевагу комбінованого пакета над суто кредитним підходом. Це підтверджує доцільність реалізації рекомендацій щодо комплексних пакетів підтримки як на рівні держави, так і на рівні конкретних підприємств.

Узагальнюючи, впровадження запропонованих рекомендацій дозволяє:

для ТОВ «БізнесПром Сервіс» – забезпечити стійке зростання доходів і прибутку, відновити й наростити зайнятість, підвищити інвестиційну активність і фінансову стійкість;

для держави – отримати суттєву податкову та мультиплікативну віддачу від вкладених коштів, посилити промисловий потенціал регіону, підвищити скоординованість і адресність інструментів підтримки бізнесу в умовах війни.

Отримані кількісні оцінки економічного ефекту від комбінованого пакета підтримки та розроблені рекомендації виконують п’яте завдання дослідження й створюють практичну основу для подальшого вдосконалення механізмів державної підтримки підприємництва в Україні.

3.4. Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи здійснено практичну апробацію розробленого методичного підходу до оцінювання результативності інструментів державної підтримки бізнесу на прикладі ТОВ «БізнесПром Сервіс». На основі аналізу динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства у 2021–2024 рр. виявлено глибокий негативний вплив повномасштабної війни на його діяльність: у 2022 р. підприємство зазнало значного скорочення доходів, збитковості, зменшення чисельності персоналу та інвестиційної активності. Разом з тим показано, що починаючи з 2023 р. за умов цілеспрямованого залучення інструментів державної підтримки підприємство перейшло до фази стабілізації та відновлення.

Реалізовано розроблену в розділі 2 економіко-математичну модель інтегрального індикатора результативності державної підтримки. На основі сформованої системи показників, процедури нормування та зважування розраховано інтегральні оцінки для чотирьох сценаріїв розвитку: без підтримки, лише пільговий кредит, лише грант та комбінований пакет інструментів. Установлено, що найбільш ефективним є комбінований сценарій, який поєднує грантове фінансування, пільговий кредит із державною компенсацією відсотків, портфельну гарантію та податкові послаблення: його інтегральний індикатор досяг 0,85 проти 0,60 у грантовому та 0,44 у кредитному сценарії і лише 0,15 – у варіанті без підтримки. Сценарний аналіз за оптимістичного, базового та песимістичного зовнішнього середовища підтвердив робастність одержаних висновків.

На основі результатів моделювання розроблено рекомендації щодо вдосконалення інструментарію державної підтримки та механізмів його використання. Запропоновано переходити від розрізнених програм до комплексних пакетів підтримки, інтегрувати композитні індикатори типу EE_s у процедури відбору проєктів, посилювати взаємодію фінансових та нефінансових інструментів, ураховувати воєнні ризики та застосовувати підходи портфельної оптимізації при розподілі ресурсів. Для ТОВ «БізнесПром Сервіс» показано, що реалізація комбінованого пакета інструментів забезпечує додаткові 30 млн грн доходу, 8 млн грн операційного прибутку, створення/збереження 15 робочих місць, приріст податкових надходжень на 8 млн грн за річного обсягу підтримки 9 млн грн, що свідчить про високу податкову віддачу та значний мультиплікативний ефект.

Таким чином, результати розділу 3 підтвердили практичну придатність і інформативність запропонованої моделі оцінювання результативності інструментів державної підтримки бізнесу, а також дозволили сформувати конкретні рекомендації для вдосконалення державної політики та управлінських рішень на рівні підприємства.

ВИСНОВКИ

У першому розділі поглиблено теоретико-методологічні засади державної підтримки підприємництва в умовах війни. На основі критичного аналізу наукових підходів та актуальних статистичних і аналітичних джерел розкрито зміст підприємництва як системи створення доданої вартості та джерела стійкості економіки у кризові періоди. Показано, що воєнна економіка формує нову конфігурацію бізнес-середовища: посилюється роль оборонних і критичних секторів, відбувається релокація виробництв, поглиблюється ресурсна та логістична нестабільність. Узагальнено цілі, принципи, суб’єкти і механізми державної економічної політики підтримки підприємництва; уточнено місце програм грантової, кредитної, гарантійної, податкової та нефінансової підтримки в системі антикризового регулювання.

Окрему увагу приділено класифікації інструментів державної підтримки бізнесу. Запропоновано багатовимірну класифікаційну модель, що враховує джерело фінансування (бюджетні, донорські, змішані), форму впливу (прямі фінансові, непрямі фінансові, нефінансові), рівень реалізації (державний, регіональний, місцевий, інституційний) та стадію життєвого циклу підприємства. Такий підхід дозволив комплексно представити інструментарій підтримки й заклав підґрунтя для подальшого формування інтегральних показників результативності.

У другому розділі сформовано інформаційно-методичну основу моделювання результативності інструментів підтримки. Обґрунтовано вимоги до інформаційного забезпечення оцінювання, виокремлено макрорівневі, програмні, мікрорівневі (підприємницькі) та міжнародні джерела даних; запропоновано структуру інформаційної системи за логікою «ресурси – продукти – результати – вплив» (Input–Output–Outcome–Impact). На цій базі розроблено методичний підхід до інтегрального оцінювання результативності інструментів державної підтримки бізнесу, який поєднує блоки економічних,

соціальних, бюджетних та стійкісно-інвестиційних показників із ресурсним блоком, що характеризує обсяг залучених державою коштів.

Ключовим результатом стало формування економіко-математичної моделі інтегрального індикатора результативності EE_s. Запропоновано процедуру нормування показників за методом «мін–макс» та гібридний підхід до визначення вагових коефіцієнтів, що поєднує ентропійне зважування з експертним коригуванням (із урахуванням пріоритетів зайнятості, податкової віддачі та інвестиційної активності). На основі цього індикатора сформульовано задачі вибору оптимальної комбінації інструментів підтримки для одного підприємства та портфельної оптимізації для групи бенефіціарів в умовах бюджетних та ризикових обмежень і воєнної невизначеності.

У третьому розділі здійснено практичну реалізацію розроблених моделей на прикладі ТОВ «БізнесПром Сервіс». Проведено розгорнуту характеристику підприємства, проаналізовано динаміку його фінансово-економічних показників у 2021–2024 рр., виявлено шоковий вплив війни у 2022 р. та поступове відновлення, зумовлене залученням державної підтримки. Ідентифіковано основні інструменти, які використовувало підприємство: консультаційні послуги Diia.Business, грантове фінансування в межах програми «єРобота: Новий рівень», пільговий кредит за програмою «5–7–9 %», державні портфельні гарантії, податкові послаблення.

На основі одержаних результатів сформовано рекомендації щодо вдосконалення інструментарію державної підтримки бізнесу: перехід до пакетних рішень, інтеграція композитних індикаторів у процедури відбору проєктів, посилення поєднання фінансової та нефінансової підтримки, урахування воєнних ризиків через спеціальні коефіцієнти й стимули для релокації та підвищення стійкості, застосування моделей портфельної оптимізації при розподілі ресурсів між підприємствами, секторами та регіонами. Для ТОВ «БізнесПром Сервіс» показано, що реалізація комбінованого пакета підтримки забезпечує додаткові 30 млн грн доходу, 8 млн грн операційного прибутку, створення/збереження 15 робочих місць, приріст податкових

надходжень на 8 млн грн при обсязі підтримки 9 млн грн та суттєве збільшення капітальних інвестицій, що свідчить про високу податкову й мультиплікативну віддачу для держави.

У цілому, поставлена у магістерській роботі мета досягнута, усі завдання дослідження виконані. Отримані теоретичні узагальнення, методичні підходи та практичні результати можуть бути використані при подальших наукових дослідженнях у сфері державної політики підтримки підприємництва, а також при розробленні та реалізації програм відновлення й модернізації українського бізнесу в умовах війни та повоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАННОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Hisrich R. D., Peters M. P., Shepherd D. A. Entrepreneurship. 10th ed. New York : McGraw-Hill, 2017.

2. Капрюк Г. І. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : МОН України, 2021. 108 с.

3. NBU Comment on Change in Real GDP in 2022. National Bank of Ukraine. 14.04.2023. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 22.11.2025).

4. Macro Poverty Outlook for Ukraine. World Bank. April 2023.

5. Дослідження стану та потреб українського бізнесу під час війни. Бізнес.Дія. 10.06.2022. URL: https://business.diia.gov.ua (дата звернення: 22.11.2025).

6. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, No. 3. DOI: 10.51599/is.2023.07.03.07.

7. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: проблеми та напрями підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

8. Коробка С. Особливості релокації малого підприємництва в умовах війни. Problems of Modern Transformations. 2023. № 7. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-14

9. Гирич С. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 45. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79

10. Намлієва Н. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економічний розвиток*. 2023. № 8. С. 150-157. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22

11. BDO в Україні про підприємництво в умовах війни: тенденції відкриття і закриття бізнесу в Україні. Європейська Бізнес Асоціація. 19.09.2025. URL: https://eba.com.ua (дата звернення: 22.11.2025).

12. Military service deferment now the top challenge for business in Ukraine. AmCham Ukraine & Citi. 11.06.2024.

13. Doing Business in Wartime Ukraine. AmCham/Citi Survey. January 2025.

14. 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: 22.11.2025).

15. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15 (дата звернення: 22.11.2025).

16. Підплєтній В. В. Державна фінансова підтримка розвитку малих і середніх підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4(20). С. 80–88.

17. Поповенко Н. С., Ганенко О. В. Державна підтримка вітчизняного малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. С. 223–228.

18. Коритін Д. С. До питання гармонізації національного законодавства у сфері регулювання діяльності суб'єктів малого й середнього підприємництва. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 246–251.

19. Баранова О. State Business Support Programs in Wartime Conditions. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, No. 01s, pp. 231-242.

20. Каюн С. В. Особливості державного регулювання у сфері розвитку малого та середнього підприємництва. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 6–7. С. 66–72.

21. Коритін Д. С. До питання гармонізації національного законодавства у сфері регулювання діяльності суб'єктів малого й середнього підприємництва. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 246–251.

22. Добровольська В. В. Державна підтримка бізнесу в умовах воєнного стану. *Право і суспільство*. 2024. № 5. С.393-398.

23. Лозинська Т. М., Сліченко В. В. Державна підтримка малого бізнесу в умовах воєнного стану. *Публічне адміністрування та регіональний розвиток*. 2022. № 4. С.45-58

24. Інструменти підтримки бізнесу. Червень 2025 року : аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень. 23.07.2025. URL: https://niss.gov.ua (дата звернення: 22.11.2025).

25. єРобота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу : Міністерство економіки України. 11.08.2025. URL: https://me.gov.ua (дата звернення: 22.11.2025).

26. Як працює фінансова підтримка малого і середнього бізнесу : аналітичний матеріал від 26.09.2025. URL: https://www.ukr.net/news/details/economics (дата звернення: 22.11.2025).

27. Бавико О. Є. Ефективність державної підтримки підприємництва в Україні. Матеріали наук.-практ. конф. *Житомирського державного технологічного університету*. 2018. С. 495–498.

28. Гончарова В. Г. Науково-методологічні підходи до формування механізму державної підтримки розвитку малого підприємництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 9. С. 126–130.

29. Роїк О. Значення інформаційного забезпечення розвитку туристичного бізнесу в умовах пандемії COVID-19. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 1. С. 95–104.

30. Greco S., Ishizaka A., Tasiou M., Torrisi G. On the Methodological Framework of Composite Indices: A Review of the Issues of Weighting, Aggregation, and Robustness. *Social Indicators Research*. 2019. Vol. 141. P. 61–94.

31. Trubina Y. A., Shikhgafizov P. S., Chernov V. V. Evaluation of the Effectiveness of State Programs to Support Small and Medium-Sized Businesses on the Example of the Central Federal District. *Sociopolitical Sciences*. 2023. Vol. 13, No. 3. P. 45–51.

32. Vronsky I. M. Features of Assessing the Efficiency of Innovative Enterprises in the Conditions of Corporate Social Responsibility. *Ekonomika i Upravlinnia*. 2024. No. 4. P. 110–118.

33. Dymchenko O. та ін. Diagnostics of Entrepreneurial Activity in Ukraine in the Context of Sustainable Development of Territories. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*. 2024. Vol. 1376. 012043.

34. Blakyta G. et al. Integral Assessment of Business Environment Security. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15, Issue 4. P. 276–290.

35. Zournatzidou G. et al. Evaluating Executives and Non-Executives' Impact toward ESG Performance in Banking Sector: An Entropy Weight and TOPSIS Method. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 255.

36. Libório M. P., Karagiannis R., Diniz A. M. A., et al. The Use of Information Entropy and Expert Opinion in Maximizing the Discriminating Power of Composite Indicators. *Entropy*. 2024. Vol. 26, No. 2. 143.

37. World Bank. Impact Assessment Framework: SME Finance. Washington, DC: World Bank, 2013.

38. Srhoj S., Lapinski M., Walde J. Impact Evaluation of Business Development Grants on SME Performance. *Small Business Economics*. 2021. Vol. 57, No. 3. P. 1285–1301.

39. Fedosova K. Steps Taken by Government Agencies to Formulate an Effective System of State Support for Ukrainian Enterprises. *Aspects of Public Administration*. 2024. No. 12. P. 44–52.

40. Баранова О. Державні програми підтримки бізнесу в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць МНАУ*. 2023. № 1.

41. Access to Financing for Small and Medium Enterprises in Ukraine. Центр економічної стратегії, 2024.

42. Financial Stability Report. December 2022. National Bank of Ukraine.

43. Access to Finance in Wartime: What Businesses Should Know. European Business Association, 2024.

44. World Bank Group Support for Small and Medium Enterprises: A Synthesis of Evaluative Findings. World Bank, 2019.

45. Strengthening World Bank SME-Support Interventions: Operational Guidance Document. World Bank, 2021.

46. Multi-Criteria Decision-Making Model in the Assignment of Public Funding. IBIMA Conference Proceedings. 2018.