

functions among employees, not all problems facing the manager can be solved. Usually, employee motivation occurs through a variety of methods by which the organization's management maintains employee interest. Recent studies show that material incentives and income remain the main motivation factors. In the event that motivational mechanisms do not work, the manager can take disciplinary measures.⁵

Defining the roles of participants in the process of implementing management decisions is critically important.

Managers achieve high results if their team has: a capable “coordinator”, a strong “generator” of ideas, and at least one employee who supports and stimulates the generator of ideas. In addition, it is important to have a “mathematician” in the team, who in time discovers the shortcomings of the proposed ideas.

The implementation of a management decision includes the organization of implementation, analysis and control of its implementation, as well as feedback. Implementation usually consists of several stages, in particular, the distribution of powers and responsibilities among the participants responsible for implementation. The main stages are decision-making, development of an action plan, monitoring of deviations from the plan, as well as analysis and evaluation of results.

DOI: 10.51587/9798-9917-51902-2025-021-39-57

САЛО Яна Вікторівна,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики,
Одеський національний економічний університет
ORCID ID: 0000-0003-1066-783X
Україна

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Глобальні економічні виклики останніх десятирічь набули безпрецедентних масштабів, змінюючи традиційні уявлення про функціонування економіки та підприємництва. Ці виклики охоплюють широкий

спектр явищ, таких як економічні кризи, зміна ринкових умов, постійно зростаюча конкуренція, геополітична напруженість, цифровізація та трансформація соціальних структур. Україна перебуває у стані політичних змін та економічної турбулентності, тому ці виклики для нашої країни мають особливе значення. Підприємництво є основою економічної системи та виступає не тільки інструментом створення робочих місць, економічного зростання, але – й важливим чинником адаптації до мінливих умов глобального середовища.

Одним із найпотужніших факторів, що впливають на розвиток підприємницької діяльності в Україні, є довготривала економічна нестабільність. Світові фінансові кризи, такі як криза 2008 р., анексія частини території та початок бойових дій на Сході України, пандемія COVID-19, повномасштабне вторгнення росії в Україну, сучасна енергетична криза продемонстрували вразливість національних економік, особливо тих, що залежать від експорту. Для України, де основними статтями експорту є аграрна продукція, металургія та ІТ-послуги, глобальні економічні викики обертаються значним скороченням доходів, зниженням інвестиційної активності та падінням конкурентоспроможності підприємств. Нестабільність валютного курсу, зростання рівня інфляції та обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків стають додатковими бар'єрами для розвитку підприємництва.

Надзвичайно важливим викликом для України є російсько-українська війна, що чинить багатоплановий вплив на суспільство, економіку та підприємницьку діяльність. Повномасштабна війна призводить до руйнування інфраструктури, скорочення та повне знищення виробничих потужностей, втрати людських ресурсів та зниження купівельної спроможності населення. Підприємства стикаються з необхідністю переорієнтації виробничих та логістичних процесів, релокацію виробництв у безпечніші регіони або навіть за межі країни. Для багатьох бізнесів виживання стало пріоритетом, що вимагає пошуку нестандартних рішень і стратегій адаптації. Повномасштабна війна також суттєво змінила структуру ринку, багато підприємств змушені були скорочувати свою діяльність, тоді як інші, навпаки, знайшли нові можливості в цих умовах. Водночас повномасштабна війна посилила ризики інвестиційного клімату, обмежила доступ до зовнішніх фінансових ресурсів та створила додаткові складнощі для інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки.

Глобалізація відіграє амбівалентну роль, з одного боку, вона відкриває нові можливості для українських підприємств через інтеграцію в міжнародні ринки, доступ до іноземного капіталу, технологій і знань, але, з іншого боку, глобалізація посилює конкуренцію, що змушує підприємців адаптувати свої бізнес-моделі до високих стандартів. Крім того, процес глобалізації ускладнюється посиленням протекціоністських тенденцій у деяких країнах, що створює нові бар'єри для експорту української продукції.

Цифровізація економіки також є важливим фактором, що впливає на розвиток підприємництва. Сучасні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей та автоматизація, відкривають нові можливості для підприємців, зокрема у сфері оптимізації бізнес-процесів, розширенні каналів збуту та підвищенні ефективності виробництва. Водночас швидкий технологічний прогрес створює виклики для малого та середнього бізнесу, який часто стикається з обмеженнями у фінансових ресурсах. Для України це є особливо актуальним, оскільки цифрова трансформація потребує інвестицій, модернізації інфраструктури та підвищення кваліфікації працівників.

Такі демографічні зміни як старіння населення, урбанізація, внутрішнє та зовнішнє переміщення, спричинені воєнними діями, також мають значний вплив на підприємницьку діяльність. З одного боку, ці процеси змінюють структуру попиту на товари та послуги, відкриваючи нові можливості для бізнесу. З іншого боку, вони ускладнюють доступ до робочої сили, збільшують конкуренцію за талановитих працівників і змушують підприємства шукати нові форми мотивації та управління персоналом.

Сучасні глобальні виклики також посилюють увагу до екологічних аспектів підприємництва. Споживачі дедалі більше орієнтуються на екологічно чисті продукти та послуги, це стимулює підприємців інвестувати в «зелені» технології, зменшувати вплив на довкілля та інтегрувати принципи сталого розвитку у свої бізнес-стратегії. Для українських підприємств це відкриває перспективи виходу на нові сегменти ринку, але водночас створює додаткові витрати на модернізацію та сертифікацію продукції.

Економічна нестабільність проявляється у вигляді коливання валютного курсу, інфляційних процесів, дефіциту фінансових ресурсів

і – зростання ризиків для бізнесу. На відміну від стабільних економік, де бізнес може будувати довгострокові плани, українські підприємці змушені працювати в умовах підвищеної невизначеності, це дуже ускладнює процес планування та інвестування. Історичний досвід світу та України, зокрема, показує, що економічна нестабільність має циклічний характер, наприклад, світова фінансова криза 2008 р. призвела до значного скорочення обсягів експорту продукції, знецінення національної валюти та зниження доходів населення. Як наслідок українські підприємці отримали звуження внутрішнього ринку і зростання витрат на ресурси, що імпортувались. У відповідь на це багато підприємств змушені були скоротити обсяги виробництва, а деякі, особливо малі та середні компанії, – припинити діяльність через неможливість пристосуватися до нових умов.

Ситуація повторилася під час пандемії COVID-19, що спричинила не лише глобальну економічну кризу, а й значні зміни у структурі попиту. Закриття кордонів, карантинні обмеження та скорочення споживчих витрат стали викликами для більшості підприємств. У цей період особливо постраждав малий бізнес в сфері послуг, зокрема ресторани, готелі та туристичні компанії. За даними Державної служби статистики України¹, у 2020 р. понад 30 % малого бізнесу зіткнулися з критичними проблемами, включаючи втрату клієнтів та скорочення прибутку.

Окремо слід розглянути вплив валютних коливань (рис. 1), який є типовим для української економіки в умовах нестабільності. Наприклад, знецінення гривні у 2014-2015 рр. внаслідок анексії частини українських територій та початку військових дій на Сході країни суттєво вплинуло на підприємництво. Підприємства, що були залежними від імпорту, зазнали значного різкого зростання витрат внаслідок підвищення ціни на іноземну сировину та продукцію. Водночас експортно-орієнтовані галузі, такі як агропромисловість і металургія, отримали тимчасові переваги завдяки підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на зовнішніх ринках.

Коливання валютного курсу в Україні з 2014 по 2025 роки суттєво вплинули на підприємницьку діяльність, змінюючи підходи до управління, оптимізації виробничих процесів і стратегій виходу на ринки. Розглянемо, як кожен етап зміни курсу вплинув на трансформацію бізнесу.

1 Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (20.01.2025).

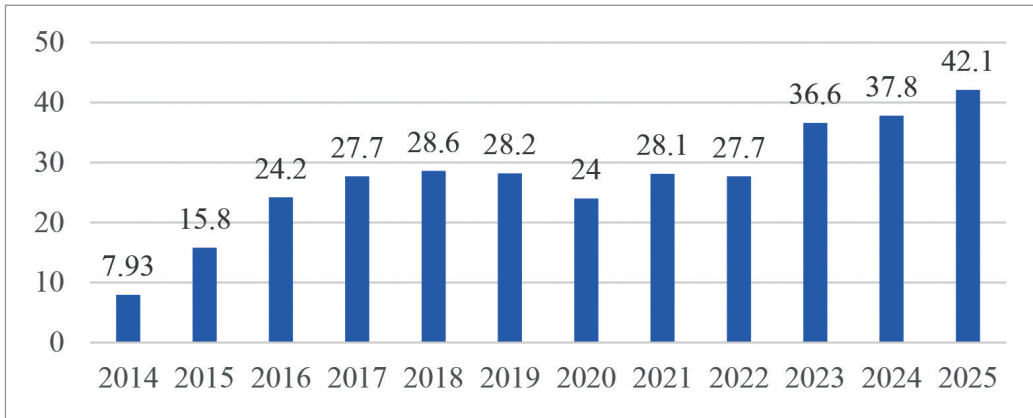
Джерело: ².

Рис. 1. Динаміка коливань курсу долара США на 1 січня у період з 2014 по 2024 рр.

На протязі 2013-2014 рр. Україна зіткнулася із надзвичайно складними політичними, економічними та соціальними викликами, які спричинили суттєві зміни у валютному курсі. Революція Гідності, політична криза, анексія росією українських територій та початок військових дій на Сході країни викликали масштабну політичну та економічну нестабільність. На початку 2014 р. вартість одного долара становила 7,93 грн, але вже на початку 2015 р. долар коштував 15,8 грн. У 2015 р. відтік капіталу, девальвація та зростання інфляції стали основними факторами економічної кризи, Національний банк України змушений був неодноразово підвищувати облікову ставку для стабілізації інфляційних процесів та приваблення інвесторів. Водночас, у глобальному масштабі спостерігалися падіння цін на нафту та валютні коливання. Для українського бізнесу це означало необхідність оптимізації виробничих витрат, переорієнтації на внутрішні ринки та пошуку нових експортних можливостей.

На протязі 2016–2017 рр. макроекономічна стабільність сприяла зміцненню довіри до української економіки. Інфляція знизилася, покращилися показники зовнішньої торгівлі, а інтерес іноземних інвесторів до України зростав. Це дозволило курсу гривні залишатися відносно стабільним, у січні 2017 р. долар коштував 27,7 грн. Цей період став часом активного залучення іноземних інвестицій у такі галузі, як аграрний сектор, нерухомість і ритейл. Ситуація змінилася у 2020 р.,

² Архів валютних курсів. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/> (20.01.2025).

коли глобальна пандемія COVID-19 спричинила серйозний економічний спад, у січні курс долара становив 24 грн, а вже за рік зріс до 28,1 грн. Зростання державного боргу, викликане фінансуванням антикризових заходів, негативно позначилося на стабільності національної валюти. Українські підприємства були змушені швидко переходити на цифрові моделі роботи, розвивати онлайн-торгівлю та скорочувати витрати для виживання у кризових умовах. У 2021 р. відновлення глобальної економіки після пандемії створило передумови для стабілізації гривні. Зростання цін на сировину, позитивні тенденції в аграрному секторі та зростання експорту підтримували курс гривні, який коливався в межах 28,1 грн за долар. 2022 р. став одним із найскладніших в історії української економіки через повномасштабне вторгнення росії. На початку року курс гривні залишався стабільним, проте після початку військових дій він почав своє зростання до 36,6 грн. Для бізнесу це означало необхідність адаптації до нових умов: багато підприємств перемістили виробництво на Захід країни, переорієнтувалися на нові ринки збуту та оптимізували логістику. У 2023 р. курс долара залишався стабільним завдяки жорстким валютним обмеженням та міжнародній фінансовій підтримці. У 2024 р. війна продовжила чинити значний тиск на гривню, на початку року курс долара становив 37,8 грн, а вже в кінці року склав 42,1 грн. Попри це, підприємства зосереджуються на відновленні, залученні міжнародної допомоги та розвитку експортно-орієнтованих секторів, що дозволяє підтримувати економіку в умовах тривалих викликів.

Динаміка коливання валютного курсу, безумно, є важливим індикатором економічної стабільності і здійснює вплив на широкий спектр підприємницької діяльності, від експорту-імпорту до внутрішніх бізнес-процесів. Проте економічні та соціально-політичні виклики, зокрема війна, інфляційні коливання та зміна платоспроможності населення, мають ще більш комплексний вплив на підприємництво, зокрема на створення та закриття бізнесів. Особливо показовою у цьому контексті є динаміка реєстрації та ліквідації фізичних осіб-підприємців, що відображає реакцію малого бізнесу на зміну економічного середовища та загальну трансформацію підприємницької екосистеми в Україні.

У 2024 р. кількість закритих фізичних осіб-підприємців в Україні сягнула майже 210000 (рис. 2.), що є найвищим показником за останні п'ять

років, це на 32 % більше, ніж у 2023 р. Це свідчить про суттєве зростання рівня припинення підприємницької діяльності в країні. Одночасно у 2024 р. кількість зареєстрованих нових ФОП перевищила кількість закритих, хоча обсяг відкриття нових бізнесів зменшився на 5 % порівняно з попереднім роком. Ці дані відображають складний стан підприємницької діяльності в Україні у 2024 р., що був обумовлений як зовнішніми викликами, так і змінами в економічному середовищі.

Джерело: ³.

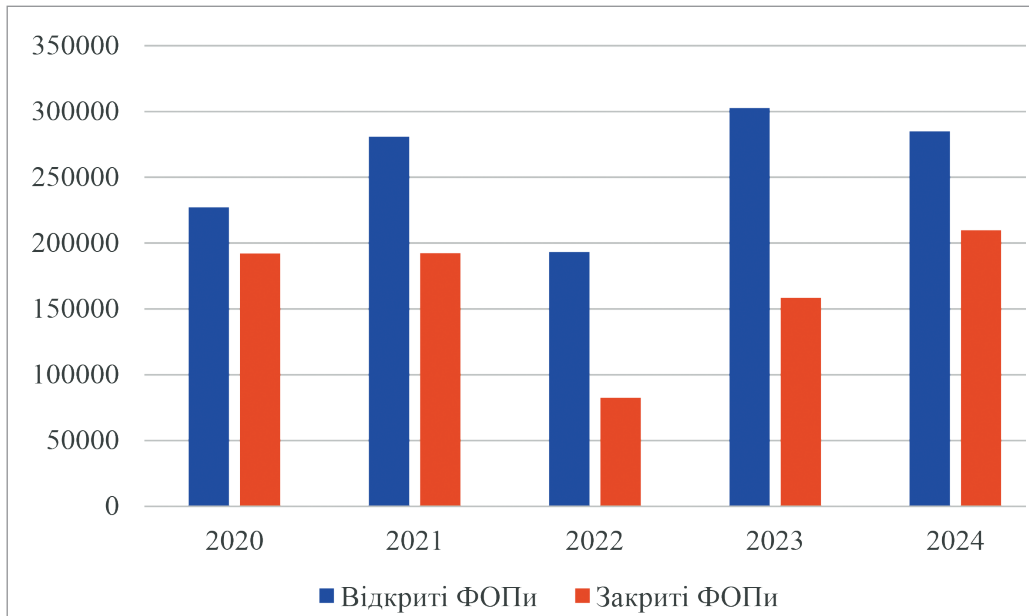


Рис. 2. Динаміка реєстрації та ліквідації ФОПів за період 2020-2024 рр.

Протягом 2024 р. найбільша кількість ліквідованих фізичних осіб-підприємців спостерігалася у жовтні, коли припинили діяльність понад 23700 підприємців, та у грудні, із показником понад 22000. Це було зумовлено підвищенням податків, зокрема запровадженням військового збору для ФОП. Проте потрібно також зазначити, що динаміка ліквідації ФОП була обумовлена низкою факторів. Перш за все, продовжувалося втілення відкладених рішень з приводу закриття та реєстрації бізнесів, що були відтерміновані внаслідок повномасштабного вторгнення. Також мобілізаційні та міграційні процеси чинили додатковий тиск на підприємництво, зумовлюючи зростання кількості закриття ФОП.

³ Динаміка закриття ФОПів у 2024 році. Дослідження YouControl. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/dynamika-zakryttia-fopiv-u-2024-rotsi> (20.01.25).

Економічна політика та зміни у податковому законодавстві, а саме – запровадження обов’язкової сплати ЄСВ для ФОП з 1 січня 2025 р., також стали значним чинником впливу. Усі ці аспекти формують комплексну картину трансформації підприємницької діяльності в умовах війни та змін у регуляторному середовищі.

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну український ринок праці зазнав глибоких потрясінь, які безпосередньо вплинули на підприємницьку діяльність. Масова втрата робочих місць через руйнування підприємств, припинення економічної діяльності у зонах бойових дій та скорочення попиту на товари й послуги стали серйозним випробуванням для бізнесу. Однак, попри високий рівень офіційного безробіття, підприємства стикаються з гострим дефіцитом кваліфікованих кадрів, що створює додаткові бар’єри для їхнього розвитку. Одним із ключових викликів для підприємців стало структурне безробіття, коли наявні навички працівників не відповідають потребам бізнесу. Значна частина працездатного населення виїхала за кордон у пошуках безпеки та роботи, що призвело до втрати людського капіталу, необхідного для підтримки та відновлення економічної активності. Водночас мобілізація значної кількості чоловіків зменшила доступність робочої сили у виробничих, будівельних і логістичних секторах, де традиційно зайняті чоловіки. Підприємства змушені пристосовуватися до нових умов, перекваліфікуючи працівників, автоматизуючи процеси та оптимізуючи витрати.

Війна також змінила структуру зайнятості, що впливає на підприємницькі стратегії. Наприклад, компанії, які орієнтуються на внутрішній ринок, зіштовхнулися зі зниженням купівельної спроможності населення, тоді як підприємства, орієнтовані на експорт, демонструють відносну стійкість завдяки доступу до міжнародних ринків. Галузі, що адаптувалися до нових реалій, як-от ІТ-сектор, агропромисловість і військове виробництво, показують зростання, але стикаються з дефіцитом висококваліфікованих спеціалістів, що стримує їхній потенціал. Для підприємництва особливу актуальність набувають державні програми підтримки, спрямовані на подолання структурного безробіття. Інвестиції в перекваліфікацію кадрів, створення центрів зайнятості з актуальною інформацією про вакансії, розширення доступу до грантів і пільгових кредитів для бізнесу – це лише частина необхідних заходів.

Особливої уваги потребує інтеграція внутрішньо переміщених осіб до ринку праці. Для багатьох підприємств це можливість знайти нових працівників, але водночас це вимагає від бізнесу додаткових зусиль, пов'язаних із навчанням, адаптацією та створенням умов для залучення цих людей. Інвестиції у соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку ВПО, також можуть позитивно позначитися на репутації підприємств і їхньому зв'язку з громадами. Дефіцит робочої сили, структурне безробіття та зміни у демографічному складі населення створюють значні виклики для підприємництва в Україні. Однак ці ж виклики стимулюють бізнес до інновацій, впровадження нових підходів до управління персоналом і адаптації до змін. Комплексні заходи, що включають співпрацю між державою, бізнесом і міжнародними організаціями, дозволять забезпечити економічну стійкість і відновлення підприємницького середовища навіть у складних умовах війни.

Високий рівень безробіття, який знизився з 21 % у 2022 р. до прогнозованих 14 % у 2024 р., суттєво впливає на підприємницьку діяльність в Україні (рис. 3). Хоча цей показник демонструє поступову стабілізацію ринку праці, багато викликів, пов'язаних із дисбалансом між попитом і пропозицією на ринку праці, залишаються невирішеними. До 2022 р. офіційні дані щодо безробіття надавалися на основі регулярних опитувань домогосподарств, але через війну ці дослідження були припинені. Наразі оцінки базуються на вибіркових опитуваннях і моделюванні, що ускладнює точність і надійність статистики.

Джерело: ⁴.

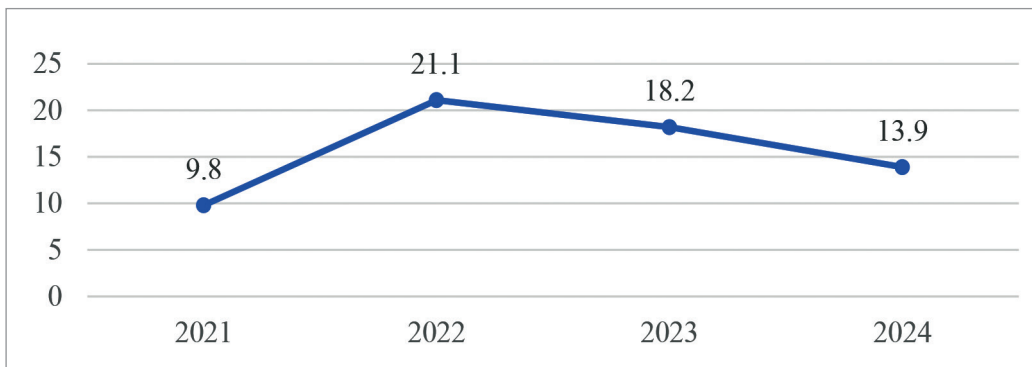


Рис. 3. Рівень безробіття в Україні за період 2021–2024 рр., %

⁴ Інфляційний звіт. Квітень 2024. URL: [https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=7\(20.01.25\)](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=7(20.01.25)).

Для підприємців основною проблемою є недостатня кваліфікація претендентів. Згідно з опитуваннями, близько 16 % роботодавців стикаються із труднощами у заповненні вакансій через невідповідність кваліфікації кандидатів їхнім потребам. Це змушує компанії збільшувати витрати на навчання нових працівників або залучати спеціалістів з-за кордону, що є додатковим фінансовим навантаженням.

Особливим викликом для підприємництва стала інтеграція внутрішньо переміщених осіб до ринку праці. На вересень 2023 р. в Україні було зареєстровано 4,7 млн ВПО, з яких 42,3 % – особи працездатного віку. Проте лише 38 % із них були працевлаштовані. Опитування, проведене Міжнародною організацією з міграції у квітні 2024 р., показало, що 45 % ВПО працювали за наймом, а ще 7 % були самозайнятими. Недостатня кількість робочих місць у нових місцях проживання та невідповідність кваліфікації попиту на ринку праці стали основними причинами низького рівня працевлаштування. Для підприємців це означає додаткові витрати на перекваліфікацію працівників або адаптацію робочих місць.

Війна також сприяла зростанню ролі жінок у підприємстві та на ринку праці загалом. По-перше, у Збройних силах України нині служать 67 тисяч жінок, що на 40 % більше, ніж у 2021 р. Зросла також кількість жінок серед офіцерського складу. По-друге, у першому кварталі 2024 р. 58,8 % нових фізичних осіб-підприємців становили жінки, що на 7,8 % більше, ніж у 2021 р. Крім того, серед користувачів приватного сервісу Work.ua 59 % шукачів роботи становлять жінки. Це свідчить про зміну гендерного складу підприємницької спільноти, а також про посилення жіночого впливу на економіку.

Водночас війна відкрила нові можливості для розвитку жіночого підприємництва, особливо в секторах, орієнтованих на послуги, онлайн-торгівлю та освітні ініціативи. Однак підприємства, особливо у сферах, де потрібна висока мобільність і фізична присутність, стикаються зі зниженням доступності працівників через недостатню кількість дитячих садків або школи, які працюють в онлайн-режимі. Усі ці тенденції формують складний, але водночас перспективний ринок праці, на якому підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій. Вони інвестують у навчання персоналу, розвивають дистанційні формати роботи та впроваджують інноваційні підходи до управління людськими ресурсами, створюючи умови для довгострокового економічного відновлення та зростання.

Сучасний етап економічної нестабільності був викликаний повномасштабною російсько-українською війною має ще глибший вплив. Згідно з аналітикою Національного банку України⁵, інфляція у 2022 р. сягнула 26,6 % (рис. 4), що значно перевищувало середній показник минулих років. У таких умовах бізнесу доводилось адаптовувати свої стратегії до зростаючих витрат на енергоносії, сировину та логістику. До прикладу, аграрний сектор, що є одним із ключових для української економіки, зіткнувся з різким підвищенням цін на пальне, що суттєво збільшило витрати на посівну кампанію.

Джерело: ⁶.

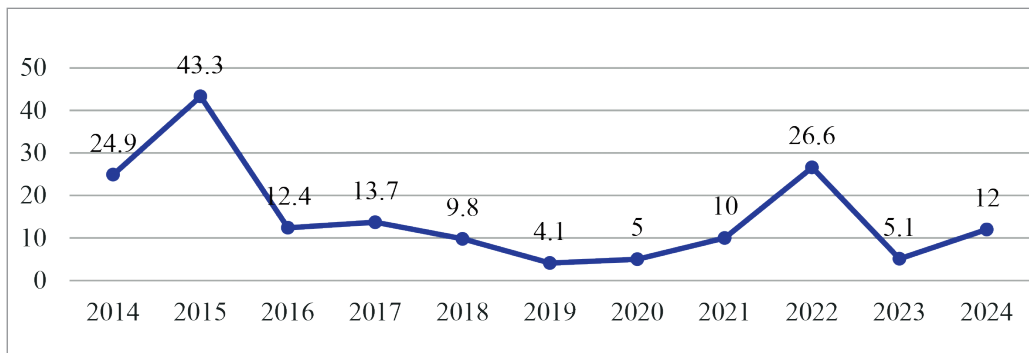


Рис. 4. Динаміка індексу інфляції за період 2014–2024 рр., %

Аналізуючи динаміку індексу інфляції в Україні за період 2014–2024 рр., можна виокремити кілька ключових періодів, що характеризують економічну ситуацію в країні та її розвиток під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. У 2014 р. рівень інфляції в Україні сягнув 24,9 %, а в 2015 р. досяг пікової позначки у 43,3 %. Такий стрибок пояснюється поєднанням політичної, економічної та соціальної криз, втрата контролю над частиною територій країни через анексію Криму та початок війни на Сході, значна девальвація гривні, відтік іноземного капіталу спричинили різке зростання цін. У 2015 р. додатковим фактором стало підвищення тарифів на енергоносії, що мало значний вплив на споживчий ринок. Період 2016–2019 рр. характеризувався стабілізацією інфляційних процесів. Рівень інфляції поступово знижувався: 12,4 % у 2016 р., 13,7 % у 2017 р., 9,8 % у 2018 р., 4,1 % у 2019 р. Ця тенденція пов'язана зі стабілізацією

⁵ Інфляційний звіт. Квітень 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf?v=9 (20.01.25).

⁶ Індекс інфляції в Україні 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (20.01.25).

економічної ситуації, зокрема завдяки укладенню угод із Міжнародним валютним фондом, жорсткій монетарній політиці Національного банку України та проведенню економічних реформ. Зменшення темпів інфляції супроводжувалося стабілізацією курсу гривні, зростанням експорту та покращенням макроекономічних показників. Протягом цього періоду інфляція залишалася двозначною, але демонструвала позитивну динаміку до зниження. На початку повномасштабного вторгнення Україна стикнулася зі споживчою інфляцією на рівні 10 % у річному вимірі. Зокрема, у лютому 2022 р. ціни на споживчі товари та послуги були на 10 % вищими, ніж у тому ж місяці 2021 р. Проте повномасштабна російська агресія призвела до стрімкого зростання інфляційного тиску, який досяг піку в жовтні 2022 р., коли інфляція сягнула 26,6 % у річному вимірі. Основними причинами такого зростання стали прямі наслідки повномасштабної війни, серед яких руйнування виробничих потужностей, порушення ланцюгів постачання та суттєве зростання виробничих витрат. Додатковий внесок у прискорення інфляції зробило фінансування бюджетного дефіциту через емісію гривні Національним банком України. Протягом 2023 р. темпи інфляції вдалося суттєво сповільнити завдяки стабілізації економічної ситуації, ефективним заходам НБУ, а також відмові від практики покриття бюджетного дефіциту шляхом емісії. Важливим чинником стабілізації цін став рекордний врожай 2023 р., який забезпечив продовольчу безпеку та сприяв зниженню цін на продукти харчування. Проте у 2024 р. інфляційні процеси знову почали посилюватися. Серед основних причин Національний банк України виділяє завершення впливу попередніх рекордних врожаїв, дефіцит електроенергії, скорочення кількості робочої сили через війну та літню посуху 2024 р., що негативно вплинула на аграрний сектор. У грудні 2024 р. річна інфляція прискорилася до 12 %. Попри прискорення інфляції, її темпи залишаються нижчими порівняно з кризовими показниками 2022 р.

Найактивніше відновлення спостерігається у кількох ключових секторах економіки України. Будівництво демонструвало високі темпи зростання, значною мірою завдяки масштабному фінансуванню, спрямованому на відновлення критично важливої інфраструктури, яка зазнала пошкоджень внаслідок військових дій. Це стимулювало інвестиційний попит і створило передумови для комплексної реконструкції.

За даними Державної служби статистики України, будівельний сектор продемонстрував зростання на 20,9 % за перші дев'ять місяців 2023 р. порівняно з аналогічним періодом 2022 р. Внутрішня торгівля відображає зростання споживчого попиту та розширення пропозиції товарів. Обсяги роздрібної торгівлі збільшилися на 11,6 %, що свідчить про активізацію економічної діяльності в цьому секторі. Сільське господарство також демонструє позитивну динаміку завдяки сприятливим погодним умовам, які забезпечили підвищення врожайності та збільшення площі збору більшості сільськогосподарських культур. Часткове відновлення експорту стало можливим завдяки відкриттю нових торгових шляхів для українського зерна та агропродукції. За інформацією Міністерства аграрної політики та продовольства України. Переробна промисловість продемонструвала відчутне зростання, зумовлене підвищенням попиту на інженерні та будівельні матеріали, а також – розширенням сировинної бази сільського господарства, зокрема у виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів. Загалом промислове виробництво зросло на 2,4 %, а у переробній промисловості зростання склало 8 %. Найвищі темпи відновлення в переробній галузі зафіксовано у виробництві машинобудівної продукції (15,3 %), меблів та інших виробів (15,2 %), гумово-пластмасових і неметалевих мінеральних виробів (16,4 %), харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (11,6 %), а також хімічної продукції (12,2 %). Ці результати свідчать про позитивні зрушення у відновленні ключових секторів української економіки, які забезпечують базис для подальшого розвитку в умовах складної соціально-економічної ситуації.

З початку повномасштабної війни основним напрямом витрат українського державного бюджету є фінансування оборонних потреб, що становлять приблизно половину всіх видатків. Усі цивільні видатки державного бюджету покриваються за рахунок зовнішньої фінансової допомоги. На 2025 р. потреба України у такому фінансуванні оцінюється в 38,4 млрд дол США.

У грудні 2024 р. Україна отримала рекордний обсяг іноземної фінансової допомоги за весь період повномасштабної війни, а саме – 9,3 млрд дол США. Зокрема, Європейський Союз виділив 4,1 млрд євро у межах програми Ukraine Facility, МВФ надав транш у розмірі 1,1 млрд дол США, Японія – 1,9 млрд дол США, Велика Британія – 483 млн дол США, США –

465 млн дол США у вигляді грантів, а Світовий банк надав кредит у розмірі 20 млн дол США. Важливим етапом у зовнішньому фінансуванні стало отримання Україною коштів, забезпечених доходами від заморожених активів російської Федерації. Зокрема, США надали Україні грант у розмірі 1 млрд дол США, що є першим траншем із запланованих 20 млрд дол США у рамках ширшого пакету фінансової підтримки, загальний обсяг якого складає 50 млрд дол США.

Джерело: ⁷.

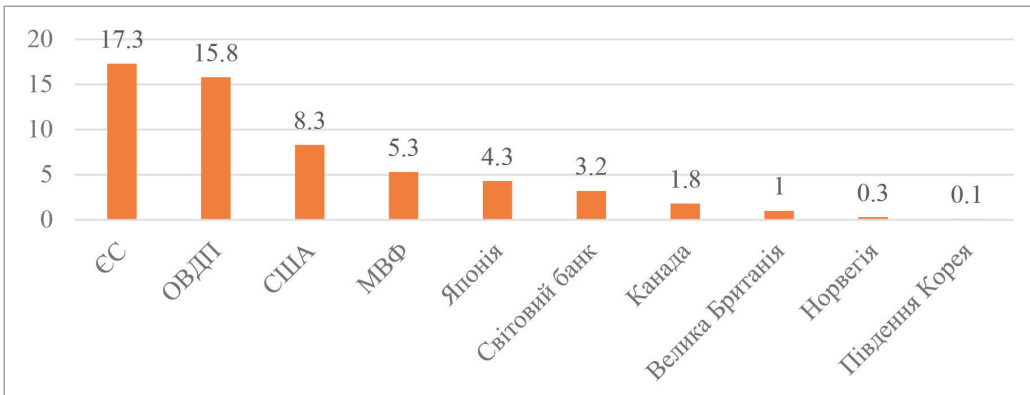


Рис. 5. Іноземне фінансування державного бюджету України у 2024 р., млрд дол США

Іноземна фінансова допомога забезпечила покриття 75 % додаткових потреб державного бюджету України за 2024 р. Попри значний обсяг зовнішнього фінансування, воно не змогло повністю компенсувати фінансові потреби держави, що було очікувано. Основним джерелом для покриття залишкового дефіциту бюджету стали облігації внутрішньої державної позики. Таким чином, зовнішня фінансова допомога, зокрема від стратегічних партнерів, залишається ключовим елементом підтримки економічної стабільності України в умовах війни, тоді як внутрішні інструменти фінансування продовжують виконувати важливу роль у балансуванні бюджетних потреб.

Проте, незважаючи на виклики, економічна нестабільність також стимулювала підприємців до пошуку нових рішень. Одним із таких прикладів став розвиток експортної діяльності малих та середніх підприємств. За підтримки державної ініціативи, а саме – програми

⁷ Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435 (20.01.25).

«єРобота»⁸, бізнес отримав доступ до грантів на розвиток виробництва та виходу на міжнародні ринки. Ще одним важливим аспектом є розвиток фінансових інструментів для підтримки підприємництва. Банківський сектор України активно адаптується до умов кризи, пропонуючи пільгові кредити для бізнесу, програма «Доступні кредити 5–7–9 %»⁹ стала важливим інструментом підтримки, що дозволяє підприємцям отримувати фінансування для розвитку в умовах обмежених ресурсів.

Глобалізація – це складний та багатогранний процес, що чинить значний вплив на економіки країн, зокрема й України. Для українського підприємництва глобалізація відкриває нові горизонти для розвитку, зокрема доступ до міжнародних ринків, інновацій та інвестицій. Проте цей процес також створює серйозні виклики, пов'язані з посиленням конкуренції, необхідністю відповідати високим міжнародним стандартам, адаптацією до швидких змін у глобальному середовищі та подоланням бар'єрів, які виникають внаслідок війни.

Завдяки глобалізації українські підприємці мають широкий спектр можливостей, однією з головних переваг є доступ до міжнародних ринків. Згідно з інформацією Державної служби зайнятості України, після підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 р., українські підприємства отримали змогу безмитно експортувати продукцію до країн Європейського Союзу. Це стимулювало зростання експорту, який у 2023 р. становив понад 52 % від загального обсягу зовнішньої торгівлі¹⁰. Особливо активно розвиваються сектори, які орієнтовані на експорт, наприклад, агропромисловість. Відповідно до даних Державної митної служби України, протягом перших дев'яти місяців 2024 р. обсяги експорту агропромислової продукції з України зросли на понад чверть, що склало 9,9 млн тонн в порівнянні з аналогічним періодом у 2023 р. У грошовому еквіваленті вартість експорту збільшилася на 1,4 млрд дол США. Загальний експорт агропродукції за три квартали 2024 р. досягнув 48,9 млн тонн, а його загальна вартість становила 10,5 млрд дол США. Основним чинником такого значного зростання стало відновлення морських перевезень, які нині забезпечують 89 % загального обсягу експорту аграрної продукції. Серед суходільних маршрутів лідирує

8 Урядова програма безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/> (20.01.25).

9 Фінансування та програми підтримки. URL: <https://business.diia.gov.ua/finance/programs/5-7-9?> (20.01.25).

10 Зовнішня торгівля товарами. URL: <https://km.ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/infografika/expr/2023/ztt1223.pdf> (20.01.25).

залізничний транспорт, тоді як автомобільним перевезенням припадає лише 2 % експортних обсягів¹¹.

Незважаючи на безліч викликів, що постали перед світовою спільнотою протягом останніх десятиріч, рівень глобальної інтеграції не лише не знижується, а й досягає історичних максимумів. Відповідно до звіту DHL «Global Connectedness Report 2024», навіть такі події, як пандемія COVID-19, війна в Україні та секторі Газа, ескалація торговельного конфлікту між Китаєм і США, а також – Brexit, не змогли зупинити прогрес глобалізації. На думку С. Альтмана, старшого наукового співробітника та директора Ініціативи з глобалізації DHL у Центрі майбутнього менеджменту ім. Стерна Нью-Йоркського університету¹², геополітичні ризики та політичні трансформації дійсно викликали побоювання щодо розколу світової економіки за географічними або політичними ознаками. Однак фактичні дані свідчать про зростання міжнародних потоків, тоді як більшість країн зберігають свої традиційні партнерські відносини. Індекс глобальної інтеграції DHL, що оцінює міжнародні зв'язки в таких сферах, як торгівля, капітальні потоки, інформаційні комунікації та мобільність населення, демонструє стійке зростання. За 2022 р. частка світового виробництва, реалізованого на міжнародних ринках, відновилася після пандемічного спаду, хоча в 2023 р. спостерігався тимчасовий спад у міжнародній торгівлі. Загалом, індекс глобалізації підвищився для 143 країн, тоді як зниження зафіксовано лише у 38. Європейські країни продовжують лідирувати за рівнем глобалізації. Сінгапур зберігає позицію найбільш глобалізованої країни світу, за ним слідує Нідерланди, Ірландія, Люксембург, Мальта, Швейцарія, Бельгія та Велика Британія. Водночас такі регіони, як Північна Америка та Близький Схід, також демонструють значну щільність міжнародних зв'язків. Примітно, що найбільші світові економіки, такі як США та Китай, займають низькі позиції в рейтингу – 44-е та 80-е місця відповідно. Україна, попри війну, піднялася на 56-ту позицію, покращивши свої показники на три сходинки порівняно з попереднім роком. Однак, навіть у цих умовах, інформаційно-комунікаційні потоки залишаються найбільш інтегрованими, становлячи 40 %, тоді

11 Експорт української агропродукції суттєво зріс у порівнянні з минулим роком. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/eksport-ukrayinskoyi-agroproduksiyi-suttievo-zris-u-porivnianni-z-minulim-rokom-1823> (20.01.25).

12 Чутки про кінець глобалізації є передчасними. Останній звіт DHL. URL: <https://trans.info/ua/chutky-pro-kinets-hlobalizatsiyi-ye-peredchasnymy-zvit-dhl-382189> (20.01.25).

як капітальні потоки оцінюються у 30 %, а торгівля – у 22 %. Найменш глобалізованою сферою залишається міграція: лише 3 % світового населення проживають за межами своїх країн. Таким чином, попри всі виклики, глобалізація не лише зберігає свою значущість, а й продовжує еволюціонувати, демонструючи стійкість до геополітичних ризиків та адаптивність до нових умов світового порядку.

Попри значні переваги, глобалізація створює низку викликів, які ускладнюють розвиток підприємництва в Україні, одним із основних викликів є посилення конкуренції. Українські підприємства змушені конкурувати не лише на внутрішньому ринку, але й на міжнародній арені, де діють потужні корпорації з великими ресурсами. Для малих і середніх підприємств це означає необхідність постійного підвищення ефективності, інноваційності та адаптивності. Крім того, для багатьох підприємств перешкодою є необхідність відповідати міжнародним стандартам. Наприклад, харчова продукція, яка експортується до ЄС, повинна відповідати вимогам НАССР, що вимагає значних інвестицій у модернізацію виробництва. Додатковим викликом є залежність від зовнішніх ринків і сировинної структури експорту. Більшість українських експортних товарів, таких як зернові культури чи метал, належать до низькотехнологічних категорій. Це робить українську економіку вразливою до коливань світових цін.

Російсько-українська війна, що триває нині, створює додаткові бар'єри для інтеграції у світову економіку. Руйнування інфраструктури, блокада чорноморських портів та перебої у логістиці ускладнюють експорт, наприклад, у 2022 р. експорт металопродукції скоротився на 70 %, що стало наслідком втрати контролю над підприємствами в зоні бойових дій. Проте, попри складні умови, українські підприємці знаходять нові шляхи адаптації, у 2023 р. багато компаній переорієнтували свої ланцюги постачання через західні кордони. Це стало можливим завдяки ініціативам, спрямованим на розширення транспортної інфраструктури, зокрема модернізації залізничних переходів на кордоні з Польщею та Румунією.

Глобалізація здійснює суттєвий вплив на інвестиційний клімат України, створюючи як нові можливості, так і виклики для економічного розвитку. З одного боку, інтеграція у світову економіку сприяє залученню іноземних інвестицій, відкриває доступ до міжнародних ринків капіталу та стимулює інноваційний розвиток. З іншого боку, – глобалізаційні

процеси підвищують конкуренцію за інвестиційні ресурси та роблять економіку більш вразливою до зовнішніх шоків.

Аналізуючи дані таблиці 1, можна зробити висновок, що динаміка іноземних інвестицій демонструє сильну залежність від економічних, політичних та соціальних факторів. Головними викликами для інвестиційного клімату залишаються російсько-українська війна, економічна нестабільність та глобальні кризи. У 2014 р. відбулось зниження прямих іноземних інвестицій до 410 млн дол США, основними причинами якого стали політична криза, анексія частини українських територій та початок війни на Сході України.

Таблиця 1

**Прямі іноземні інвестиції в Україні у період
з 2013 по 2024 рр., млн дол США**

Джерело: ¹³.

Рік	ППІ в Україну		ППІ з України	
2013	4499		420	
2014	410	-4089	111	-309
2015	-458	-868	-51	-162
2016	3810	+4268	16	+67
2017	3692	-118	8	-8
2018	4455	+763	-5	-13
2019	5860	+1405	648	+653
2020	-868	-6728	82	-566
2021	6687	+7755	-198	-280
2022	1152	-5535	529	+727
2023	4247	+3095	42	-487
2024	3116	-1131	-111	-153

Найвищий показник прямих іноземних інвестицій за досліджуваний період був у 2019 р., цьому сприяли покращення макроекономічних показників, поступове впровадження реформ, спрямованих на покращення бізнес-клімату та стабільний курс гривні. Знову різке падіння прямих іноземних інвестицій відбулось у 2022 р., причиною цього став початок повномасштабного вторгнення росії, яке створило безпрецедентні

¹³ Прямі іноземні інвестиції. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2024/> (20.01.25).

ризика для інвесторів. Економіка України зазнала суттєвих втрат через руйнування інфраструктури та логістичних маршрутів. Хоч, у 2023 р. відбулось покращення цього показника, проте наступного року ситуація знову змінилась через погіршення ситуації на фронті. Водночас спостерігається позитивна тенденція до зростання інвестицій у періоди стабільності, що вказує на високий потенціал України як ринку для іноземного капіталу.

Зміна ринкових умов – визначальний чинник, що впливає на трансформацію підприємницької діяльності загалом і, зокрема, в Україні. Під впливом глобальних економічних тенденцій, внутрішніх економічних змін і зовнішніх викликів, таких як пандемія COVID-19 і російсько-українська війна, українські підприємства змушені шукати способи адаптації до нових реалій. Цей процес впливає на всі аспекти діяльності підприємництва, починаючи з оптимізації виробничих процесів і закінчуючи модернізацією стратегій взаємодії зі споживачами. Одним з головних факторів, що визначають зміну ринкових умов в Україні, є економічна нестабільність, падіння рівня ВВП, коливання валютного курсу, зростання рівня інфляції та зниження купівельної спроможності чинять прямий вплив на ринкові умови та трансформацію підприємницької діяльності. Наприклад, у 2022 р., за даними Державної служби статистики України, відбулось падіння реального ВВП України на 28,8 %¹⁴, що стало найбільшим показником за останні десятиріччя. Це змусило бізнес переглядати свої операційні моделі, зокрема скорочувати витрати, змінювати асортимент та оптимізовувати виробництво. Важливу роль має відновлення економічної активності після кризових періодів. До прикладу, у 2023 р., завдяки міжнародній підтримці, багато підприємств відновили свою діяльність, орієнтуючись на ринки, які демонстрували стабільний попит.

Ринкові умови в Україні також змінюються під впливом посилення внутрішньої і зовнішньої конкуренції. Вступ України до зони вільної торгівлі з Європейським Союзом у 2016 р. відкрив внутрішній ринок для європейських компаній, що стало серйозним викликом для багатьох вітчизняних підприємств. Наприклад, прихід таких компаній, як IKEA та Auchan, підвищив стандарти якості та сервісу, змусивши українських

14 Здійснено попередню оцінку ВВП за 2023 рік. URL: <https://stat.gov.ua/uk/news/zdiysнено-poperednyu-ot-sinku-vvp-za-2023-rik> (20.01.25)

виробників меблів і споживчих товарів модернізувати свої виробничі процеси та вдосконалювати маркетингові стратегії. Водночас українські компанії також розширюють свою присутність на міжнародних ринках. Зокрема, такі бренди, як Rozetka, Monobank і «Нова Пошта», не лише зміцнили свої позиції в Україні, але й активно розглядають можливості виходу на інші ринки. У 2023 р. «Нова Пошта» відкрила перші відділення в європейських країнах, що стало частиною її стратегії інтернаціоналізації бізнесу. Сучасний споживач стає більш вимогливим до якості продукції, її екологічності та швидкості доставки. Пандемія COVID-19 спричинила стрімкий розвиток онлайн-торгівлі: у 2021 р. обсяг ринку e-commerce в Україні зріс на 41 % порівняно з попереднім роком, а у 2023 р. цей тренд продовжився. Компанії, які раніше не приділяли увагу цифровим каналам збуту, були змушені інтегрувати електронну комерцію у свою діяльність. Повномасштабне вторгнення росії до України у 2022 р. стало значним каталізатором змін ринкових умов, зокрема, втрати виробничих потужностей на Сході та Півдні нашої країни, блокада морських портів та руйнування інфраструктури змусили підприємства переглянути свою логістику, стратегії збуту та модель управління. Українські підприємства продовжують демонструвати високу гнучкість у відповідь на зміну ринкових умов: впровадження CRM-систем, автоматизація виробництва, використання штучного інтелекту.

Цифровізація економіки України стає ключовим фактором, що стимулює трансформацію підприємницької діяльності, особливо в умовах війни та економічних викликів. Вона торкається всіх аспектів бізнесу, змінюючи традиційні бізнес-моделі, створюючи нові способи взаємодії з клієнтами та формуючи нові підходи до управління підприємствами. З огляду на сучасні реалії, цифровізація виступає не лише інструментом адаптації, а й потужним каталізатором розвитку. З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 р. цифровізація стала рятівною опорою для багатьох підприємств. Наприклад, державна платформа «Дія» перетворилася з інструменту для адміністративних послуг на багатофункціональну платформу для підтримки бізнесу. Через «Дію» українські підприємці отримують доступ до грантів, спрощену реєстрацію ФОП та компенсаційні виплати за знищене майно¹⁵. Цей

15 Пік portalu Diia: яка послуга найпопулярніша серед українців? URL: <https://diia.gov.ua/news/rik-portal-diia-yaka-posluga-najpopulyarnisha-sered-ukrayinciv> (20.01.25).

інструмент допоміг значно скоротити витрати часу і ресурсів у процесах взаємодії з державними органами.

Розвиток електронної комерції в Україні набув значного поширення за останні роки. У 2023 р. обсяги онлайн-продажів зросли на 35 % порівняно з 2021 р.¹⁶ Торговельні майданчики, такі як Prom.ua, Rozetka та OLX, стали головними платформами для малого та середнього бізнесу, що втратили доступ до фізичних точок продажу через бойові дії. Онлайн-продажі не лише допомогли бізнесу вижити, але й стимулювали розвиток таких напрямів, як логістика та фінансові технології. Наприклад, компанія «Нова пошта» впровадила автоматизовані склади, що дозволило підвищити ефективність обробки посилок на 50 %. Агросектор України є одним із провідних напрямів, що активно впроваджує цифрові технології. Наприклад, компанія Kernel використовує дрони для моніторингу посівів, а також спеціалізоване програмне забезпечення для прогнозування врожайності. У 2023 р. впровадження точного землеробства дозволило зменшити витрати на добрива на 20 % та підвищити врожайність на 15 %. Попри численні переваги, цифровізація економіки створює низку викликів. Одним із головних є проблема кібербезпеки. У 2023 р. кількість кібератак на бізнес зросла на 60 %, а втрати від цих атак оцінюються у понад 120 млн дол США¹⁷. Для вирішення цієї проблеми підприємства змушені інвестувати у кіберзахист, що збільшує витрати на ведення бізнесу. Іншою проблемою є цифрова нерівність. У той час, як великі компанії швидко інтегрують цифрові рішення, малий бізнес, особливо у віддалених регіонах, стикається з обмеженим доступом до технологій. Гарним прикладом цифровізації бізнесу є впровадження CRM-систем, які допомагають підприємствам ефективно керувати клієнтськими відносинами. У 2023 р. понад 70 % середніх і великих компаній України впровадили такі системи, що дозволило підвищити їхню ефективність на 25 %.

Згідно з дослідженням консалтингової компанії KPMG в Україні та рейтингу Forbes Ukraine¹⁸, представленого на конференції Forbes Tech

16 У 2023 році сума онлайн-продажів зросла на 17 %. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-suma-onlayn-prodazhiv-zrosla-na-17/> (20.01.25).

17 Кіберризик є головною проблемою 62 % компаній – опитування Travelers щодо кіберзагроз. URL: <https://forinsurer.com/news/24/10/10/44279> (20.01.25).

18 Компанії інвестують у диджиталізацію 1-5 % щорічного доходу – KPMG в Україні та Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/kompanii-investuyut-u-didzhitalizatsiyu-1-5-shchorichnogo-dokhodu-kpmg-ta-forbes-ukraine-22112024-24998> (20.01.25).

2024, більшість українських компаній щорічно інвестують від 1 % до 5 % свого доходу в цифрову трансформацію. Директор і керівник напряду стратегії та операційних покращень KPMG в Україні А. Тимошенко зазначає, що цифрова трансформація є невід'ємною частиною бізнес-стратегії українських компаній. Галузі, такі як телекомунікації, фінанси, страхування, а також харчова та тютюнова промисловості, демонструють найбільший рівень інвестицій у цифрові технології – понад 20 % щорічного доходу. За даними KPMG, головними цілями впровадження цифрових інновацій є підвищення продуктивності праці (72,1 %), стимулювання інновацій (64,7 %) та зміцнення стійкості бізнесу (61,8 %). Дослідження, проведене у вересні-жовтні 2024 р., охопило 203 компанії, які представляють 11 секторів української економіки. Серед опитаних 51,5 % працюють у сфері послуг, 48,5 % – у виробничих галузях; 71,9 % є великими підприємствами, тоді як 26,6 % – малими та середніми. Метою дослідження було вивчення рівня впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси українських компаній, а також створення рейтингу цифровізації. Оцінка компаній здійснювалася за 26 індикаторами та узагальнювалася в Індексі диджиталізації, який відображає не лише рівень впровадження цифрових технологій, але й очікування, стимули та бар'єри для їх застосування. Водночас, відповіді, що стосуються очікувань і викликів цифровізації, не впливали на формування Індексу. Це дослідження продемонструвало, що цифровізація є ключовим інструментом трансформації бізнесу в Україні, сприяючи підвищенню його ефективності, інноваційності та стійкості в умовах глобальних економічних викликів.

Цифровізація економіки України є потужним драйвером трансформації підприємницької діяльності. Вона не лише допомагає бізнесу адаптуватися до сучасних викликів, але й створює нові можливості для розвитку. Успішна реалізація цифрових стратегій забезпечить конкурентоспроможність українських підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках, зміцнюючи економічну стійкість країни в умовах війни та глобальних змін.

Демографічні зміни також є одним із ключових факторів, що формують економічний ландшафт країни, впливаючи на всі аспекти підприємницької діяльності. В Україні ці зміни особливо відчутні через складні соціально-економічні умови, зумовлені тривалими структурними викликами, війною

та глобальними тенденціями. Міграційні процеси, старіння населення, зниження рівня народжуваності, внутрішнє переміщення через військові дії та інші демографічні явища суттєво трансформують ринок праці, споживачські уподобання та бізнес-моделі.

Починаючи з 2022 р., повномасштабна війна спричинила масовий відтік населення за кордон. За оцінками Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, близько 6,5 млн українців стали тимчасовими переселенцями за межами країни до кінця 2023 р. Це призвело до скорочення внутрішнього ринку споживання, адже зменшилася кількість осіб, які безпосередньо створюють попит на товари й послуги. Водночас цей виклик відкрив нові можливості для бізнесу, який орієнтується на експорт і міжнародну співпрацю. Наприклад, у 2023 р. багато українських компаній ІТ-сектору розширили свою присутність на європейських і північноамериканських ринках. Вони пропонують послуги з розробки програмного забезпечення, що відповідають високим стандартам і конкурентній ціні. Також активізація української діаспори за кордоном створила нові ніші для підприємств, орієнтованих на надання культурних, освітніх і побутових послуг.

Старіння населення є ще одним важливим фактором, який має довгостроковий вплив на підприємницьке середовище в Україні. За даними Державної служби статистики України, у 2024 р. частка осіб віком 60+ досягла 24 %, що є найвищим показником за останні три десятиліття.

Військові дії значно вплинули на внутрішню міграцію в країні. За даними Міжнародної організації з міграції, станом на 2023 р. близько 5 млн осіб стали внутрішньо переміщеними особами. Це спричинило зміни у структурі споживчого попиту в різних регіонах. Наприклад, у західних областях України суттєво зросли витрати на оренду житла, товари першої необхідності та послуги, що пов'язано зі збільшенням кількості ВПО. Ці зміни створили нові можливості для бізнесу, орієнтованого на задоволення базових потреб. Крім того, війна спричинила значне зменшення частки працездатного населення, що стало викликом для багатьох секторів економіки. У сільськогосподарському секторі та будівельній галузі підприємства змушені впроваджувати технологічні інновації для компенсації браку робочої сили. Наприклад, компанія Kernel використовує автоматизовані системи управління виробничими процесами, що дозволило скоротити витрати на 15 % і підвищити продуктивність на 20 %.

У 2024 р. понад 30 млн разів громадяни України перетнули державні кордони, згідно з даними Державної прикордонної служби України. З них 443 тисячі осіб не повернулися, що засвідчує значний відтік населення, повідомляє аналітичний сервіс OpenDataBot. Міграційні тенденції демонструють значне поглиблення проблем, пов'язаних із відтоком трудових ресурсів. У 2024 р. 2 % українців, які виїжджали за кордон, не повернулися. Це в 3,3 рази більше, ніж у 2023 р., коли різниця між тими, хто виїхав та тими, хто повернувся, становила лише 134 тисячі. Найбільший відтік населення припав на червень, коли країну залишило 194 тисячі осіб.

Загалом, за три роки повномасштабної війни, близько 3 млн українців не повернулися додому, згідно з офіційними даними Державної прикордонної служби. Це дорівнює показнику за попередні 11 років (2011–2021 рр.). Однак ці дані відображають лише виїзди через офіційні пункти пропуску. Інформація щодо українців, які залишили тимчасово окуповані території або виїхали нелегально, залишається недоступною. Станом на 31 серпня 2024 р., 4,2 млн українців мали статус тимчасового захисту в країнах ЄС. Найбільше біженців прийняли Німеччина (1,1 млн), Польща (975 тисяч) і Чехія (376 тисяч), що разом становить 60 % від загальної кількості.

Масовий виїзд українців за кордон, спричинений повномасштабною війною, створив серйозні соціально-економічні виклики для країни. Найгострішим наслідком стало формування дефіциту трудових ресурсів, який значно вплинув на функціонування підприємств у багатьох секторах економіки. У 2024 р. ринок праці України характеризувався кількома ключовими тенденціями: гостра нестача кадрів, підвищення зарплатних очікувань, мобілізація військовозобов'язаних і активний відтік робочої сили. Згідно з дослідженням Європейської Бізнес Асоціації, у відповідь на ці виклики 88 % українських компаній були змушені відкрити нові вакансії, 87 % підвищили рівень заробітних плат, а 71 % відчували суттєвий дефіцит кваліфікованих фахівців. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свої бізнес-стратегії, інвестуючи у навчання та перекваліфікацію кадрів, автоматизацію виробничих процесів і розширення співпраці з українськими трудовими мігрантами за кордоном. Ці заходи спрямовані на мінімізацію негативних наслідків трудової міграції та забезпечення економічної стійкості в умовах безпрецедентних викликів.

Зниження народжуваності в Україні є ще одним чинником, що впливає на трансформацію підприємницької діяльності. У 2023 р. рівень народжуваності скоротився до 7,2 народжень на 1000 осіб – найнижчого показника за всю історію незалежності країни. Це зменшує перспективи зростання внутрішнього ринку, адже скорочується кількість потенційних споживачів у майбутньому. Однак деякі галузі змогли адаптуватися до цих змін. Наприклад, освітні компанії почали пропонувати онлайн-курси для молодих батьків і програму раннього розвитку дітей, що компенсує скорочення загального попиту.

Демографічні зміни відіграють ключову роль у трансформації підприємницької діяльності в Україні, змушуючи підприємців адаптуватися до нових умов і шукати інноваційні підходи до ведення бізнесу. Міграція, старіння населення, внутрішнє переміщення та зниження народжуваності є не лише викликами, а й можливостями для розвитку. Успішна адаптація до цих змін дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, а також створювати нові можливості для економічного зростання навіть у складних умовах.

Україна, як і більшість країн світу, перебуває у стані постійних трансформацій, викликаних глобальними економічними викликами. Зміна ринкових умов, зростаюча конкуренція, вплив цифрових технологій, геополітична нестабільність, демографічні зміни та енергетична криза – усе це вимагає від підприємців не лише швидкої реакції, але й стратегічного підходу до адаптації. У цьому контексті підприємницька діяльність стає ключовим елементом економічного розвитку та забезпечення стійкості національної економіки. Успішна адаптація підприємств до цих викликів стає визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності. Диверсифікація ринків збуту та продуктового портфеля залишається одним із найефективніших механізмів адаптації до зовнішніх викликів. Українські підприємства, особливо експортно-орієнтовані, змушені шукати нові ринки через значне скорочення обсягів торгівлі з країнами СНД після 2014 р. Наприклад, експорт агропродукції до країн Азії зріс на 32 % у 2024 р., що дозволило компенсувати втрати від обмеження доступу до традиційних ринків. Металургійний сектор також переорієнтовується на африканські та близькосхідні країни, відкриваючи нові канали збуту. Інновації стали одним із ключових інструментів для підвищення

стійкості бізнесу. Наприклад, у сфері аграрного виробництва компанія «Миронівський хлібопродукт» впровадила автоматизовані системи управління виробничими процесами, що дозволило знизити витрати на 20 % та збільшити ефективність використання ресурсів. У 2023 р. ІТ-сектор України продемонстрував зростання на 15 %, завдяки впровадженню новітніх рішень у сфері штучного інтелекту та блокчейну. Цифровізація бізнесу охоплює всі аспекти його діяльності, від взаємодії з клієнтами до оптимізації внутрішніх процесів. Згідно з дослідженням KPMG, у 2024 р. понад 72 % великих компаній в Україні впровадили CRM-системи, що дозволило значно покращити управління відносинами з клієнтами. У секторі логістики компанія «Нова пошта» впровадила автоматизовані сортувальні лінії, які збільшили обсяг обробки посилок на 30 %. Державна платформа «Дія» також відіграє важливу роль у сприянні цифровізації бізнесу. Наприклад, за допомогою цієї платформи у 2024 р. було видано понад 25000 грантів на розвиток бізнесу. Українські підприємства все частіше змінюють свої бізнес-моделі, орієнтуючись на сучасні потреби ринку. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато компаній перейшли на онлайн-формат роботи. Рітейл-сектор активно розвиває e-commerce: у 2024 р. обсяги онлайн-торгівлі в Україні зросли на 35 % порівняно з попереднім роком. Глобальні тренди стимулюють підприємства до впровадження «зелених» технологій. У 2023 р. компанія «Метінвест» інвестувала 15 млн дол США у проекти з очищення викидів на своїх виробництвах, що дозволило зменшити рівень забруднення повітря на 10 %. Попри активні зусилля з адаптації, український бізнес стикається з низкою викликів:

- Фінансова нестабільність.
- Обмежений доступ до капіталу.
- Руїнування інфраструктури.

Міжнародні фінансові організації, такі як ЄБРР, активно підтримують український бізнес. Наприклад, у 2024 р. ця організація виділила 2,5 млрд дол США на проекти з відновлення інфраструктури. Угода про асоціацію з ЄС відкрила для України значні можливості для розвитку експорту. У 2024 р. експорт української продукції до країн ЄС зріс на 18 %, що є значним кроком у напрямку інтеграції до європейських ринків. Створення умов для розвитку стартапів та

підтримка досліджень у галузі технологій забезпечать довгострокову конкурентоспроможність українського бізнесу. Програми державної підтримки, такі як «єРобота», допомагають підприємцям отримувати фінансування на впровадження інновацій. Розширення ринків збуту та участь у глобальних ланцюгах постачання стануть основними пріоритетами для українських підприємств. Наприклад, у 2023 р. кількість компаній, що працюють з іноземними партнерами, зросла на 20 %. Український бізнес перебуває на етапі активної трансформації. Адаптація до глобальних економічних викликів потребує комплексного підходу, що включає інновації, цифровізацію, екологізацію та інтеграцію у міжнародні ринки. Попри численні виклики, підприємництво залишається основою економічного розвитку, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність країни на світовій арені. Завдяки поєднанню державної підтримки, міжнародної допомоги та інноваційних підходів українські підприємства мають усі шанси стати ключовим гравцем у глобальній економіці.

Аналіз впливу сучасних викликів на підприємницьку діяльність демонструє складну багатофакторну динаміку трансформацій, зумовлених економічною, соціальною та політичною турбулентністю. Українське підприємництво змушене функціонувати в умовах постійних змін, викликаних глобалізацією, цифровізацією, демографічними змінами, економічною нестабільністю та військовими діями. Ці фактори є не лише джерелом ризиків, але й створюють нові можливості для інноваційного розвитку. Глобалізація відкриває перед українськими підприємствами доступ до міжнародних ринків, іноземного капіталу, нових технологій і знань. Водночас вона посилює конкуренцію, вимагаючи від бізнесу відповідності міжнародним стандартам якості та високої інноваційної активності. Вступ України до зон вільної торгівлі з ЄС став потужним стимулом для розвитку експорту, проте водночас посилив конкурентний тиск на внутрішньому ринку, що потребує від підприємств оптимізації виробничих процесів, зниження собівартості продукції та підвищення ефективності управління. Цифровізація економіки є потужним каталізатором трансформації підприємницької діяльності. Успіхи у впровадженні цифрових рішень, таких як CRM-системи, автоматизація виробництва та розвиток електронної комерції, створюють нові можливості для масштабування бізнесу та виходу на

нові ринки. Платформа «Дія», як інструмент цифровізації, забезпечила значну підтримку підприємцям під час війни, пропонуючи гранти, спрощену реєстрацію та адміністративні послуги. Проте цифровізація супроводжується викликами, такими як високі витрати на впровадження інновацій, проблеми кібербезпеки та цифрова нерівність між великими і малими підприємствами. Демографічні тенденції значно впливають на структуру ринку праці та попиту. Масова міграція, спричинена військовими діями, призводить до дефіциту робочої сили, який особливо відчутний у високотехнологічних секторах та галузях з високим рівнем ручної праці. Водночас відтік населення стимулює підприємства до впровадження новітніх технологій, таких як автоматизація та роботизація, для компенсації браку кадрів. Старіння населення змінює споживчі пріоритети, відкриваючи нові ринкові ніші для підприємств, орієнтованих на потреби літніх споживачів. Ключовим чинником розвитку ринку праці стане повернення людей до місць постійного проживання за умови забезпечення безпеки, ефективна реінтеграція ветеранів, збільшення залученості людей з інвалідністю до економічної активності, а також підвищення участі жінок у трудовій діяльності. Досягнення цих цілей вимагає скоординованих дій з боку бізнесу та держави, які мають бути спрямовані на створення інклюзивного робочого середовища. Це включає розширення доступу до робочих місць, впровадження програм перекваліфікації та навчання нових професійних навичок, сприяння кар'єрному зростанню жінок у галузях, де раніше домінували чоловіки, а також розвиток інфраструктури для догляду за дітьми. Державні установи вже ініціювали низку проєктів, спрямованих на реалізацію цих завдань, проте для досягнення відчутних змін потрібне суттєве масштабування таких ініціатив. Лише у партнерстві між державою та підприємницьким сектором можна створити умови, які сприятимуть соціальній інтеграції вразливих груп населення, підвищенню рівня зайнятості та забезпеченню економічного зростання.

Російсько-українська війна створила безпрецедентні виклики для підприємств, зокрема руйнування інфраструктури, блокаду портів та скорочення внутрішнього споживчого ринку. Проте війна також стала стимулом для інноваційної активності та переорієнтації бізнесу. Підприємства адаптуються до нових умов через релокацію виробничих

потужностей, впровадження нових логістичних рішень і розширення міжнародного співробітництва. Особливо важливою є роль державних програм підтримки, таких як «єРобота» і «Доступні кредити 5-7-9 %», які допомагають підприємцям отримувати доступ до фінансування в умовах економічної нестабільності. Економічна нестабільність залишається одним із ключових викликів для підприємництва в Україні. Інфляційні процеси, коливання валютного курсу та обмежений доступ до міжнародного фінансування створюють додаткові ризики для бізнесу. Разом із тим, підприємства демонструють здатність адаптуватися до цих умов через диверсифікацію ринків збуту, зниження залежності від імпорту та розширення експортної діяльності. Експортно-орієнтовані галузі, такі як агропромисловість і металургія, стають локомотивами економічного відновлення, забезпечуючи валютні надходження та стимулюючи інвестиційну активність.

Попри всі виклики, українські підприємці демонструють високу гнучкість, інноваційність та здатність до стратегічного мислення. Інвестиції у «зелені» технології, впровадження енергоефективних рішень та орієнтація на міжнародні стандарти дозволяють бізнесу залишатися конкурентоспроможним навіть у найскладніших умовах. Успішна інтеграція до глобальних ланцюгів створення вартості стане ключовим фактором довгострокового економічного зростання. Таким чином, сучасні виклики створюють передумови для глибокої трансформації українського підприємництва. Адаптація до змін потребує комплексного підходу, що включає впровадження інновацій, розвиток цифрових технологій, екологізацію виробництва та активну інтеграцію до світових економічних процесів. Завдяки державній підтримці, міжнародній допомозі та інноваційним стратегіям українські підприємства мають усі шанси не лише подолати виклики, але й стати важливим елементом глобальної економіки. Успішна адаптація до нових умов стане основою для економічного відновлення та забезпечення сталого розвитку України у майбутньому.