РОЗВИТОК ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ, РЕФОРМ І ВІДБУДОВИ

Відновлення, зростання та конкурентоспроможність України

2025 - 2026



Швеція Sverige

Sida

HELVETAS

Цей аналітичний документ підготовлено Helvetas в межах проєкту «Стійкість: розбудова сталого та інклюзивного ринку праці України».

Проєкт «Стійкість: розбудова сталого та інклюзивного ринку праці України» реалізується Helvetas Swiss Intercooperation в межах угоди зі Шведським агентством з питань міжнародної співпраці та розвитку (Sida) за підтримки Швеції.

Усі твердження та думки, висловлені в цьому матеріалі, належать авторам і не обов'язково відображають офіційну позицію уряду Швеції, Шведського агентства з питань міжнародної співпраці та розвитку або Helvetas.

Виконавче резюме

Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році завдало нищівного удару по приватному сектору України, порушивши роботу підприємств по всій країні. Проте українські підприємства — переважно мікро-, малі та середні (МСП) — продемонстрували надзвичайну стійкість. До 2023 року **приблизно 84-85% МСП відновили свою діяльність**, якщо порівнювати з лише 57% в перші місяці війни[1]. Проте багато компаній залишаються в режимі виживання, стикаючись зі зменшенням попиту, нестачею робочої сили, перебоями в енергопостачанні та невизначеними перспективами. Вплив війни був **дуже нерівномірним у різних регіонах**: важка промисловість та східні області, що на лінії фронту, зазнали значних збитків, тоді як безпечніші центральні та західні регіони прийняли **сотні переселених підприємств**, ставши новими центрами економічної діяльності[2]. Цей **просторовий зсув** в економіці створює як виклики, так і можливості для відновлення й довгострокової конкурентоспроможності України.

Відродження приватного сектору має вирішальне значення для відбудови України та її вступу до ЄС. МСП забезпечують майже 64% доданої вартості та 74% зайнятості, що робить їх основою економіки. Для повного використання потенціалу цього сектору необхідний сприятливий бізнес-клімат. Уряд провів ключові потрібні реформи навіть під час війни: від **коригування податкової політики** (скасування 2% єдиного податку на 2022 рік для відновлення нормальних ставок[3]) і **лібералізації ринку землі** (дозвіл підприємствам купувати сільськогосподарські угіддя площею до 10 000 га з 2024 року[4]) до **масштабних** ініціатив **з дерегуляції** та цифрової трансформації. У 2023-2024 роках амбітний План дій з дерегуляції спричинив перегляд 1323 нормативних актів, 25% з яких планують скасувати, а сотні інших — спростити[5]. Нові інструменти електронного врядування, як-от портал ліцензування «єДозвіл» і розширені послуги **Дія.Бізнес,** скорочують бюрократичні процедури та витрати підприємців на виконання вимог законодавства. Водночас Україна відновила **приватизацію** державних підприємств і провела понад **190 невеликих аукціонів у 2023 році,** щоб залучити інвестиції та модернізувати активи, що не працюють. Держава визнає, що 85% із 3600 державних підприємств були недієвими або збитковими[6]. Такі реформи відповідають стандартам ЄС і вимогам Міжнародного валютного фонду (МВФ). Вони мають на меті поліпшити бізнес-середовище та продемонструвати прихильність України до прозорості й ринкового зростання навіть у воєнний час.

Міжнародні партнери підтримують приватний сектор України за допомогою значного фінансування та окремих програм. ЄС, США, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Програма розвитку ООН (ПРООН) та інші організації спільно надали **мільярди євро на підтримку**, включаючи ініціативи «**EU4Business»** і новий **Фонд для України** на суму 50 млрд євро (2024–2027 рр.).

1 Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy, and the Future. URL: https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future.

2 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf.

3 Ukraine's parliament votes to reinstate pre-war tax levels from August 2023. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-parliament-votes-reinstate-pre-war-tax-levels-august-2023-06-30/.

4 Land reform: Second stage of Ukraine's land reform underway, sparking concerns among small-scale farmers. URL: https://kyivindependent.com/land-reform-second-stage-of-ukraines-land-reform-underway-sparking-concerns-among-small-scale-farmers/.

5 Year Two of the Deregulation Action Plan. URL: https://eu4ukraine.eu/en/whats-happening-en/stories-en/year-two-of-the-deregulation-action-plan.html.

6 Buoyed by sale of small state assets, Ukraine eyes bigger sell-off. URL: https://www.reuters.com/world/europe/buoyed-by-sale-small-state-assets-ukraine-eyes-bigger-sell-off-2023-05-11/.

Останній виділяє українським МСП щонайменше 15% своїх гарантій[7]. У 2022–2023 роках ЄБРР інвестував в Україну понад 3 млрд євро, переважно для фінансування бізнесу. Уряд і донори розширили гранти та дешеві кредити. Наприклад, на початок 2025 року понад **22 000 підприємців отримали гранти на започаткування або розширення бізнесу** (загалом 10,3 млрд грн) у межах спільної програми держави та донорів «єРобота»[8]. Популярна **програма кредитування під 5–7–9%** до середини 2025 року видала 52,8 млрд грн, зокрема 13 млрд грн на інвестиції та 12 млрд грн підприємствам у постраждалих від війни регіонах. Такі заходи стали рятівним колом для малих і середніх підприємств, які змогли адаптуватися, переїхати й відбудуватися.

Перехід від виживання до зростання потребуватиме реалізації згаданих ініціатив і розв'язання постійних структурних проблем. До війни в приватному секторі України **домінували малі підприємства з низькою продуктивністю,** які працювали в складних умовах ведення бізнесу[9]. Внаслідок війни посилилися основні перешкоди для розвитку бізнесу — високі витрати на дотримання нормативних вимог, обмежений доступ до фінансування, усе ще значна частка неформальної економіки та корупція. Частка приватних підприємців у виробництві зросла з 4,6% у 2013 році до 10,8% у 2021 році й ще більше — під час війни, що відображає скорочення кількості підприємств чи перехід багатьох у неформальний сектор для виживання. Банківське кредитування приватного сектору залишається на низькому рівні — лише приблизно 18% ВВП у 2023 році у порівнянні з понад 60% у деяких аналогічних країнах. Так відбувається навіть попри різке зростання депозитів, що є ознакою небажання ризикувати та свідчить про ліквідну пастку. Проте для відновлення фінансування критично необхідне. На початок 2025 року **потреби приватного сектору для відновлення впродовж наступного десятиліття оцінюють у 133 млрд доларів** (приблизно 75% ВВП України). Вирішальне значення матиме залучення цих інвестицій — шляхом банківської реформи, розвитку ринку капіталу та прямих іноземних інвестицій. За підтримки донорів у межах програми ЄС «Механізм для України» та програм Світового банку впроваджуються гарантійні схеми для зниження ризиків кредитування та **залучення приватного капіталу**[10].

У цьому аналітичному звіті досліджено, як приватний сектор України адаптується до умов війни та інституційних реформ, а також визначено **напрями для державної політики та донорської підтримки,** які стимулювали б відновлення, орієнтоване на конкурентоспроможність.

Основні висновки такі:

1 значне переформатування економічної географії та складу МСП потребує регіонально диференційованих стратегій розвитку / відновлення;

2 реформи в умовах війни (податкова, земельна, дерегуляція) поліпшили бізнес-клімат, але необхідні подальші кроки для зміцнення верховенства права та довіри інвесторів;

3 нові можливості у сфері відновлення — від зеленої енергетики до IT та виробництва, — можуть трансформувати економіку України, а не просто відновити довоєнний статус-кво;

7 Ukraine Facility. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en.

8 Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy and the Future. URL: https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future.

9 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 – Executive Summary. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/executive-summary_cfbc402d.html.

10 Private Sector Opportunities for a Green, Resilient Reconstruction in Ukraine. URL: https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/synthesis-report-private-sector-opportunities-for-a-green-resilient-reconstruction-ukraine.pdf.

4 зовнішня допомога й інтеграція в ЄС можуть прискорити зростання, яке забезпечує приватний сектор.

Політичні рекомендації закликають українські органи влади та партнерів:

- **продовжувати програму відновлення, орієнтовану на МСП,** — гранти, кредитні гарантії та технічна підтримка для підвищення стійкості й інноваційності МСП;
- **оптимізувати та цифровізувати регулювання** — продовжити мораторій на інспекції[11], завершити впровадження електронного ліцензування та скоротити витрати на дотримання вимог на 25% або більше до 2027 року, як заплановано;
- **прискорити структурні реформи** — боротьба з корупцією, судова реформа, управління державними підприємствами та приватизація — для зміцнення верховенства права та конкурентних ринків;
- **розблокувати фінансування для зростання —** розв'язати проблему кредитів, які не працюють, та приватизувати державні банки для стимулювання кредитування[12]; розширити інструменти розподілу ризиків між державним і приватним секторами й залучити діаспору й іноземних інвесторів за допомогою страхування інвестицій;
- **сприяти регіональній економічній диверсифікації** — розвивати індустріальні парки й інноваційні кластери в регіонах, що приймають переселені підприємства, водночас плануючи цільові інвестиції в реконструкцію звільнених територій для їхньої реінтеграції в ланцюги створення вартості;
- **узгодити відновлення зі вступом до ЄС** — прийняти стандарти Євросоюзу, використовувати програми ЄС (наприклад, COSME, «Горизонт Європа») та забезпечити, щоб проєкти реконструкції були екологічними, сучасними й інтегрованими з європейськими ринками.

Завдяки цим заходам приватний сектор України може перейти від виживання під час війни до того, щоб стати двигуном конкурентоспроможної економіки, готової до вступу в ЄС.

I. Контекст та обґрунтування

Стійкість і відновлення приватного сектору України дуже важливі на рівні держави. Приватні підприємства генерують більшу частину ВВП та зайнятості України, тому їхня доля значною мірою визначатиме напрям економічного відновлення країни. **Повномасштабна війна, що розпочалася в лютому 2022 року,** спричинила найглибший економічний спад у сучасній історії України — падіння ВВП на 29,1% у 2022 році[13].

11 Zelensky to impose long-term moratorium on business inspections in Ukraine. URL: https://kyivindependent.com/zelensky-to-impose-long-term-moratorium-on-business-inspections-in-ukraine/.

12 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 – Executive Summary. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf.

13 Ukraine's Economy Moves Westward: Implications for Rebound and Reconstruction. URL: https://www.ponarseurasia.org/ukraines-economy-moves-westward-implications-for-rebound-and-reconstruction/.

14 Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy and the Future. URL: https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future.

Вторгнення Росії зумовило масштабні руйнування інфраструктури та виробничих потужностей, особливо в промислових центрах на сході та півдні країни. Воно також призвело до переміщення мільйонів працівників і споживачів, що серйозно порушило внутрішній попит і вплинуло на ринок праці. **У цих умовах особливо сильно постраждали малі та середні підприємства (МСП)**, майже половина з яких була змушена закритися або призупинити діяльність у перші місяці війни[14]. Це створило серйозний ризик масового банкрутства підприємств, зростання безробіття та постійні економічні збитки.

Зараз важливо зосередитися на розвитку МСП та приватного сектору, адже від його спроможності залежатиме **післявоєнне відновлення України та її довгострокова конкурентоспроможність.** Уряд і міжнародні донори визнають, що лише державні ресурси не здатні відбудувати економіку. Приватний сектор має бути двигуном зростання, інновацій і створення робочих місць. Як підкреслив президент Зеленський, навіть під час війни «Україна може покладатися на своїх підприємців — наше вітчизняне виробництво, логістику, послуги... та українські інвестиції»[15]. Зберігати та зміцнювати приватний сектор під час війни важливо не лише щоб продовжувати жити сьогодні, але й щоб закласти основу для **відновлення, регіональної відбудови та, зрештою, інтеграції до ЄС**. І навпаки, якщо тисячі життєздатних підприємств збанкрутують або втечуть, а довіра інвесторів буде зруйнована, Україна може зіткнутися з тривалою економічною депресією та втратою людського капіталу, що гальмуватиме відновлення протягом десятиліть.

Час має вирішальне значення. Зараз Україна переходить від фази безпосереднього економічного шоку до **початкового планування відновлення й інституційних реформ**, навіть попри те, що війна триває. За оцінками Світового банку, ВВП України зріс на 4,8% у 2023 році, а на 2024 рік прогнозується додаткове зростання на 3,2%[16]. Досягнення найнижчих показників створює можливість для впровадження політики, яка **сприятиме переходу бізнесу від режиму виживання до режиму зростання**. Для цього активно розробляють стратегії відновлення інфраструктури, залучення інвестицій і модернізації промисловості. У 2023–2024 роках український уряд також відновив темпи реформ, щоб виконати **критерії МВФ та ЄС щодо вступу до Євросоюзу**, пов'язавши відновлення економіки з глибшими системними змінами. Це передбачає подолання таких давніх проблем, як корупція та слабке верховенство права. Від прогресу в цих сферах залежать кошти на відновлення та перспективи членства в ЄС.

Міжнародне середовище — сприятливе для руху в цьому напрямі. Партнери України пообіцяли безпрецедентну фінансову допомогу і для надзвичайної бюджетної підтримки, і для відновлення. У 2023 році ЄС надав Україні статус кандидата, а наприкінці 2023 року розпочав переговори про вступ. Це має стимулювати Україну узгодити свою економічну політику з європейськими стандартами. ЄС та G7 координують План відновлення України (представлений у Лугано у 2022 році). Після нього вже проводили конференції з відновлення України в Лондоні (2023), Берліні (2024) та Римі (2025), де наголошували на принципах більш екологічного, стійкого та керованого приватним сектором відновлення. Для України це вирішальний момент, щоб **інтегрувати конкурентоспроможність і стійкість у процес відновлення**, а не реанімувати застарілі потужності радянської епохи. Ідеться про заохочення інвестицій у галузі з високою доданою вартістю (відновлювана енергетика, машинобудування, IT) та забезпечення інтеграції малих і середніх підприємств у європейські ланцюги створення вартості.

15 Zelensky to impose long-term moratorium on business inspections in Ukraine. URL: https://kyivindependent.com/zelensky-to-impose-long-term-moratorium-on-business-inspections-in-ukraine/.

16 Global Economic Prospects. June 2025. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/0e685254-776a-40cf-b0ac-f329dd182e9b/content.

Прийняті зараз рішення щодо бізнес-клімату, інвестиційних стимулів і програм підтримки визначатимуть, чи вийде Україна з війни з оновленою економікою, чи застрягне в стагнації.

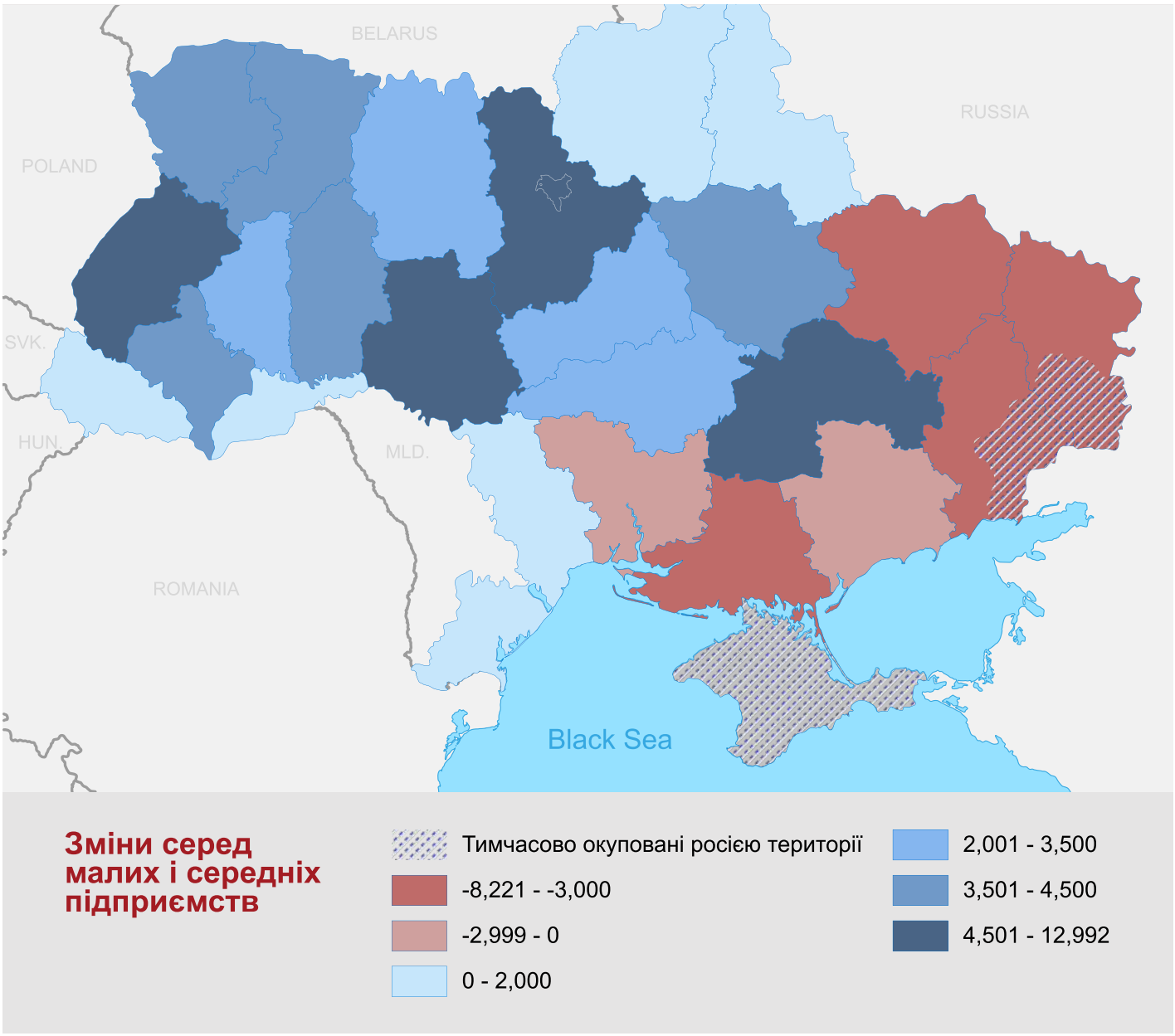
Україна стоїть на роздоріжжі, тож розвиток приватного сектору зараз має велике значення. Країна не може собі дозволити чекати закінчення війни, щоб задовольнити його потреби. Підприємства необхідна підтримка, щоб пройти нинішні труднощі й підготуватися до післявоєнного розширення. Водночас упроваджені під час війни реформи можуть принести дивіденди, прискоривши відновлення після настання миру. Також є можливість скерувати допомогу донорів, яка зараз надходить у великих обсягах, не тільки на розв'язання термінових проблем, а й для побудови інституційної спроможності та ринків на майбутнє. Кожне євро допомоги або інвестицій має в ідеалі мати дві цілі — допомагати й трансформувати. Оскільки Україна прокладає шлях до членства в Європейському Союзі, демонстрація розвиненого приватного сектору та конкурентоспроможної економіки посилить її позиції. **Тому політичним діячам, донорам і бізнес-лідерам слід зараз координувати зусилля, щоб забезпечити виживання українських приватних підприємств під час війни та стійкому, орієнтованому на конкурентоспроможність відновленню в найближчі роки.** Це обґрунтовує спеціальний аналіз розвитку приватного сектору в умовах війни та відбудови, щоб визначити, як політичні заходи можуть максимізувати його внесок в економічну стійкість і відродження України.

II. Поточна ситуація та тенденції

Вплив війни на бізнес та економічні зміни (2022–2025)

Повномасштабна війна глибоко змінила економічну географію України. Шок від вторгнення у 2022 році призвів до початкового падіння виробництва в багатьох галузях, а ВВП у 2022 році знизився на 29,1%. Особливо постраждало промислове виробництво, оскільки великі металургійні та машинобудівні заводи на сході були пошкоджені, окуповані або відрізані від ринків. До 2014 року промислова діяльність зосереджувалася на сході, а найвищий оборот, крім Києва, був у Дніпропетровську, Донецьку, Харкові й Запоріжжі. У 2021 році на ці регіони все ще припадало понад 25% економічної діяльності[17]. Спричинені війною руйнування в цих регіонах знищили значну частину їхньої важкої промисловості та змусили багато підприємств переїхати на захід. Натомість регіони в центрі та на заході України, які були далеко від лінії фронту, стали порівняно безпечними притулками. Це прискорило **просторову перебудову** економіки України, яка вже тривала з 2014 року (після першої агресії Росії). По суті, **економіка України рухається на захід.**

17 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 – Executive Summary. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf.



Економічна активність України змістилася на захід через війну. Темно-сині області, наприклад, Львівська, Вінницька, Київська, Дніпропетровська, зазнали найбільшого чистого приросту зареєстрованих МСП у 2022–2023 роках, оскільки підприємства туди переїжджали або там відкривалися нові. Червоні області на сході та півдні, зокрема Донецька, Луганська, Херсонська, Миколаївська, втратили багато малих і середніх підприємств через руйнування й переміщення населення. Цей географічний зсув у воєнний час підкреслює регіональні розбіжності в діловій активності, що починають з'являтися[18].

Регіональне переміщення й диверсифікація бізнесу. Згідно з офіційними даними та аналізом PONARS Eurasia **західні й деякі центральні області отримали тисячі нових підприємств**, тоді як найбільш постраждалі східні області зазнали різкого спаду[19]. Наприклад, Львів, Вінниця, Одеса, Дніпро та Київська область (включно зі столицею) у 2022–2023 році спостерігали найбільш чисте зростання кількості зареєстрованих малих і середніх підприємств.

18 Ukraine's Economy Moves Westward: Implications for Rebound and Reconstruction. URL: https://www.ponarseurasia.org/ukraines-economy-moves-westward-implications-for-rebound-and-reconstruction/.

19 Ukraine's Economy Moves Westward: Implications for Rebound and Reconstruction. URL: https://www.ponarseurasia.org/ukraines-economy-moves-westward-implications-for-rebound-and-reconstruction/.

Ці регіони отримали вигоду від напливу підприємств і підприємців, які переїжджали із зон бойових дій. З іншого боку, Донецька та Луганська (навіть без урахування окупованих територій), а також Харківська, Херсонська, Миколаївська та Запорізька області зазнали найбільш різкого падіння кількості активних підприємств. Урядові програми сприяли деякому переселенню: до 2023 року держава допомогла (гранти, логістика) фізично перемістити понад **800 підприємствам із** прифронтових регіонів. Багато інших переїхали самостійно. Таке масове переміщення пом'якшило загальні втрати бізнесу. Замість того щоб закритися назавжди, деякі компанії відновили свою діяльність у новому місці. Це також спричинило **галузеву диверсифікацію в регіонах, що прийняли переселенців**. Наприклад, аграрні західні області, як-от Львівщина або Вінниччина, отримали виробничі та IT-компанії, а Дніпро, що перебуває під загрозою, але все ще є безпечним, привабив підприємства з Донецька та Запоріжжя, зберігши частину промислового потенціалу в межах України.

Проте **регіональна стійкість — різна**. Території, що перебувають під окупацією або зазнають інтенсивних атак, втратили більшу частину своїх підприємств. Наприклад, лише припинення роботи величезного металургійного комбінату «Азовсталь» у Маріуполі призвело до значного скорочення промислового виробництва на Донеччині. У деяких звільнених районах, зокрема частині Харкова й Херсона, спостерігається поступове відновлення бізнесу в міру відбудови інфраструктури й поліпшення безпеки. Є випадки, коли підприємства повертаються до частково відновлених об'єктів або адаптують виробництво в зруйнованих війною місцевостях. Це свідчить про те, що навіть дуже постраждалі регіони можуть зберегти свою роль у післявоєнній економіці. Однак, імовірно, вона буде **меншою**, ніж до війни, тому **регіональні економічні розбіжності** поглибилися. Західна та центральна частини України зараз забезпечують більшу частку ВВП та зайнятості, тоді як схід і південь потребуватимуть цілеспрямованої реконструкції для відновлення економічної стабільності. Ця тенденція має важливі наслідки для регіональної політики: вона потребує **цільових заходів для відновлення конкретних регіонів,** зокрема стимулів для повернення підприємств, інвестицій у бізнес на сході, коли там буде безпечно, та посилення спроможності та інфраструктури на заході, де зросла щільність населення / підприємств.

Скорочення сектору МСП. У 2022 році в Україні постраждали підприємства всіх розмірів, але особливо вразливими були МСП, які часто мали обмежені фінансові резерви. Опитування ЄБРР та ПРООН показали, що до квітня 2022 року лише **57% МСП працювали в повному обсязі**, а решта були тимчасово закриті або майже повністю припинили діяльність[20]. Ті, що продовжували роботу, часто скорочували персонал або працювали лише на частині потужностей. Заходи уряду, зокрема податкові пільги (детальніше про це — далі) та мораторій на перевірки, допомогли зменшити тиск на бізнес, але основними проблемами залишалися брак ринків збуту, порушені ланцюги постачання та безпекові ризики.

До 2023 року ситуація стабілізувалася: приблизно 84% МСП відновили свою діяльність на певному рівні. До 2024–2025 років цей показник закріпився на рівні орієнтовно 85%, що свідчить: більшість підприємств пристосувалася до роботи в умовах війни, хоча багато з них не досягли довоєнного рівня виробництва. Опитування бізнесу у 2023–2025 роках показують, що більшість МСП, які вистояли, зосереджена на підтриманні діяльності**,** а не на зростанні, але готова до розширення, щойно дадуть змогу умови. Фінансові показники відображають цей удар і поступове відновлення: сукупний прибуток (фінансовий результат до оподаткування) підприємств, особливо МСП, різко впав у 2022 році, але почав відновлюватися у 2023 році, проте досі нижчий, ніж у 2019–2021 роках.

20 Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy and the Future. URL: https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future.

Змінюється і **структура приватного сектору**. Частина великих корпорацій, особливо державних або контрольованих олігархами, у металургійній і гірничодобувній галузях, зазнала значних збитків, що, ймовірно, послабило їхню панівну роль. Натомість незліченна кількість мікро- та малих підприємств, зокрема приватних підприємців, змогла з'явитися або зберегтися завдяки гнучкості: зміні асортименту (виробництво нових продуктів на кшталт захисного спорядження) або переходу до онлайн-продажів.

Імовірно, зросла частка неформальної діяльності, оскільки бізнес намагався зменшити надмірні витрати й ризики. Багато працівників і власників стали приватними підприємцями (ФОП), щоб скористатися спрощеними податковими режимами[21]. Дані про **реєстрацію** нових **ФОП** демонструють сплеск у безпечніших регіонах, паралельний динаміці в секторі МСП, що свідчить про зростання індивідуального підприємництва. Так, **лише за перший квартал** 2023 року **через портал «Дія» зареєстрували 57 000 нових приватних підприємців,** що перевищує кількість за аналогічні періоди 2022-го та 2021 років.

Станом на 2023 рік **99,8% усіх активних підприємств в Україні — це МСП, включно з мікропідприємствами**. Це типово для структури більшості економік, але в Україні їхній внесок (приблизно 64% доданої вартості) — високий і, ймовірно, надалі зростатиме, оскільки частина великих гравців втрачають позиції. Водночас домінування малих низькотехнологічних підприємств історично обмежувало зростання **продуктивності в нашій країні**. Якщо інвестиції у відбудову не відновлять конкурентоспроможний промисловий потенціал, руйнування під час війни окремих капіталомістких галузей (металургія, хімічна промисловість) може ще більше змістити акцент у бік сільського господарства та послуг, де сконцентровано багато МСП.

Основними викликами для бізнесу під час війни були: **ризики безпеки** (фізичне руйнування, загроза атак), **нестабільність попиту** (купівля-продаж домогосподарств впала на тлі переміщення населення та інфляції), **нестача робочої сили** (масова мобілізація працівників до війська; переміщення приблизно 6,9 млн осіб за кордон, багато з яких — працездатного віку; та **перебої з енергопостачанням**.

Наприкінці 2022 року та на початку 2023 року атаки Росії по енергетичній інфраструктурі спричиняли періодичні відключення електроенергії, змушуючи підприємства інвестувати в генератори або зупинити виробництво. До зими 2023–2024 років енергосистему зміцнили, щоб уникнути тривалих відключень електроенергії[22]. Це поліпшило ситуацію для бізнесу. Проте проблема стабільного енергопостачання залишається гострою, особливо в східних / центральних регіонах, де наприкінці 2023 року знову відбулися аварійні відключення.

Доступ до фінансування швидко став критичним обмеженням: через високі ризики у 2022 році банки в основному заморозили видачу нових кредитів (окрім програм, що субсидуються державою). Хоча до 2023 року приплив депозитів забезпечив достатню ліквідність системи, банки переважно вкладали кошти в безризикові інструменти НБУ, а не надавали кредити підприємствам. У результаті багато МСП залишалися без оборотного капіталу. **Інфляція**, яка наприкінці 2022 року зросла до 26,6%, підвищила виробничі витрати та зменшила реальні доходи, тиснучи на підприємства одночасно з боку витрат і попиту. Наприкінці 2023 року інфляція сповільнилася до 12%, що дещо послабило тиск, але процентні ставки залишалися високими. Національний банк почав знижувати ключову ставку лише в середині 2023 року, до цього утримуючи її на рівні 25% протягом року.

21 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf.

22 Ukraine War Economy Tracker. URL: https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/.

Наразі приватний сектор України пережив початковий колапс і **загалом адаптувався до воєнної економіки**, але з певними наслідками. Економічна активність зсувається на захід; МСП демонструють стійкість, але багато хто працює на межі беззбитковості; а бізнес-клімат, попри певні покращення завдяки істотній дерегуляції, усе ще залишається невизначеним. Ці тенденції створили базу для подальших рішень щодо відновлення й поглиблення реформ.

Політичні заходи та реформи в умовах війни, що впливають на бізнес-клімат

У відповідь на повномасштабну війну влада України застосувала низку надзвичайних економічних заходів для підтримки бізнесу. Серед них — податкові пільги, тимчасове призупинення дії окремих нормативних актів і цільові програми допомоги, значна частина яких досі діє або була адаптована до нових умов. Паралельно уряд продовжив структурні реформи (деякі були закладені ще до війни, інші — нові) у сфері земельних відносин, приватизації та цифровізації, розглядаючи війну не як привід відкласти зміни, а як стимул пришвидшити перехід до сучасної економіки, сприятливої для ведення бізнесу. Далі узагальнено основні напрями політики та реформи, які впливають на приватний сектор з 2022 року.

Зміни в податковій політиці

У березні 2022 року, щоб пом'якшити шок для бізнесу, Україна запровадила тимчасовий спрощений податковий режим. Компанії певного розміру могли перейти на сплату **2% фіксованого податку з обороту** замість стандартного ПДВ та податку на прибуток підприємств. Інші податкові пільги передбачали звільнення від оподаткування імпорту критично важливих товарів і призупинення значної частини податкових перевірок. Мета цих рішень — зменшити регуляторний тиск і покращити ліквідність малих та середніх підприємств у воєнний час. Однак уже до середини 2023 року, з огляду на значний дефіцит бюджету та зобов'язання перед МВФ, уряд вирішив **відновити довоєнні податки**. У червні 2023 року парламент ухвалив рішення скасувати 2% єдиний податок з 1 серпня 2023 року і відновити стандартний режим оподаткування. За оцінкою Міністерства фінансів (Мінфін), це мало принести близько 10 млрд грн додаткових надходжень до кінця 2023 року. Скасування пільг було також умовою виконання програми МВФ обсягом 15,6 млрд доларів, спрямованої на стабілізацію державних фінансів. Нині більшість підприємств знову працюють у звичайному режимі оподаткування (ПДВ 20%, податок на прибуток тощо), хоча продовжують діяти окремі пільги, пов'язані з воєнним станом (наприклад, безмитний імпорт генераторів).

На перспективу Україна готує **Національну стратегію доходів,** яка має закласти ширші податкові реформи після війни, зокрема можливе спрощення системи оподаткування доходів. Для бізнесу ключовим завданням стане забезпечення балансу між стабільним податковим середовищем і конкурентоспроможністю — зберегти помірні ставки та справедливе правозастосування для заохочення інвестицій і фінансування відбудови.

Праця та зайнятість

На початку війни трудове законодавство цілеспрямовано пом'якшили, щоб підприємства мали більшу гнучкість у межах спеціального регулювання воєнного часу. Мова, зокрема, про спрощення процедур найму й звільнення працівників і тимчасове призупинення дії частини норм колективних договорів. Значна кількість працівників стали до лав Збройних Сил України. Станом на 2023 рік понад 1 млн осіб були залучені до виконання оборонних завдань, що одночасно сприяло зростанню зайнятості в оборонному секторі й посилило дефіцит робочої сили в цивільній економіці.

Уряд планує з часом провести демобілізацію, щоб військові мали змогу повернутися до роботи в приватному секторі. Водночас аби зменшити дефіцит робочої сили, започаткували програму перепідготовки внутрішньо переміщених осіб та заохочення участі жінок на ринку праці. У контексті останнього, зокрема, розширили послуги з догляду за дітьми, як рекомендувала Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР[23]). Попри це, брак персоналу, спричинений мобілізацією та масовою міграцією, залишається одним із головних викликів для МСП.

Полегшення регуляторних вимог та інспекцій

Щоб захистити бізнес від надмірного тиску, Україна з 2022 року ввела широкий **мораторій на планові інспекції підприємств** з боку органів державного нагляду в умовах воєнного стану. Це значно зменшило адміністративне навантаження та можливості для бізнесу. Деякі критично важливі перевірки, зокрема з пожежної безпеки, зрештою відновили, але податкові перевірки й більшість наглядових заходів залишались призупинені донедавна.

У грудні 2023 року ухвалили закон, який **відновив частину податкових перевірок** — насамперед щодо великих платників податків і компаній-платників ПДВ, щоб поступово повертатися до нормальної фіскальної дисципліни. Однак у червні 2025 року президент Зеленський закликав продовжити **довгостроковий мораторій на перевірки**, щоб захистити малі та середні підприємства від утисків[24]. Він доручив уряду підготувати відповідні рішення. У заяві було зазначено, що економічне зростання в умовах війни залежить від звільнення підприємств від «тиску з боку недобросовісних чиновників». Це свідчить про те, що, окрім необхідних перевірок (особливо через те, що узгодження законодавства з вимогами ЄС потребуватиме дотримання нормативних вимог у сферах на кшталт безпеки харчових продуктів), Україна прагне зберегти м'яке регуляторне середовище протягом періоду відбудови. У 2025 році Генеральна прокуратура оголосила про перевірку кримінальних справ проти підприємств, пообіцявши припинити необґрунтовані переслідування, аби поліпшити бізнес-клімат. Такі кроки спрямовані на розв'язання давньої проблеми втручання правоохоронних органів у діяльність підприємств.

Дерегуляція й електронне урядування

Окрім припинення перевірок, Україна розпочала комплексну **кампанію з дерегуляції**. На початку 2023 року створили Міжвідомчу робочу групу з прискореного перегляду регуляторних інструментів за підтримки програми «EU4Business»[25].

23 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 – Executive Summary. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf.

24 Zelensky to impose long-term moratorium on business inspections in Ukraine. URL: https://kyivindependent.com/zelensky-to-impose-long-term-moratorium-on-business-inspections-in-ukraine/.

25 Year Two of the Deregulation Action Plan. URL: https://eu4ukraine.eu/en/whats-happening-en/stories-en/year-two-of-the-deregulation-action-plan.html.

Переглянувши понад 1300 нормативних актів, група рекомендувала **скасувати** приблизно **25% із них** і спростити ще 500. У результаті у 2023 році **були скасовані 122 застарілі нормативні акти**. У вересні 2024 року уряд затвердив оновлений План дій з дерегуляції, що містить 100 завдань для оптимізації умов ведення бізнесу в таких галузях, як-от будівництво, енергетика, сільське господарство, транспорт тощо. Приклади скасованих правил варіюються від зайвого ліцензування закупівлі насіння до архаїчних вимог до планування виноградників. Такі заходи дали змогу підприємствам заощадити кошти. Орієнтовний економічний ефект від скасування лише чотирьох таких правил склав понад 73 млн грн у перший рік, а повне впровадження пропозицій робочої групи може зекономити бізнесу 18,4 млрд грн (480 млн євро).

Дерегуляцію доповнює **цифровізація дозвільної системи**. У вересні 2024 року уряд запустив **Єдину електронну систему дозволів «єДозвіл»** — онлайн-портал, де підприємства можуть подавати заявки й отримувати ліцензії / дозволи в електронному вигляді. Спочатку єДозвіл пропонував кілька послуг (декларація про відповідність вимогам безпеки та дозволи на продовження термінів розрахунків в іноземній валюті), але зараз він розширюється, щоб охопити найбільш затребувані дозволи в різних галузях. Завдяки скасуванню паперових процедур і бюрократичних затримок єДозвіл зменшує можливості корупції та пришвидшує бізнес-процеси. Аналогічно, у 2024 році оновили **портал «Дія.Бізнес»**, щоб він став більш орієнтованим на користувача й мав функції, щоб надавати підтримку підприємців залежно від галузі й етапу розвитку. Дія.Бізнес тепер містить великий каталог із **понад 450 програмами підтримки для підприємств** (позики, гранти, навчання). Станом на вересень 2025 року портал надав підприємцям понад **40 000 безоплатних консультацій**[26]. Такий цифровий підхід єдиного вікна знижує бар'єри для входу нових МСП і допомагає наявним орієнтуватися в ресурсах.

Доступ до фінансових заходів

Визнаючи кредитну кризу, влада й партнери розширили субсидовані кредити. Під час війни доповнили флагманську **програму доступних кредитів «5–7–9%»,** запущену у 2020 році. До середини 2025 року видали **17,6 тис. кредитів на загальну суму 52,8 млрд грн** (приблизно 1,4 млрд доларів). Спочатку програма орієнтувалася на малі та середні підприємства, але у 2022–2023 роках нею могли скористатися навіть більші компанії. Зараз вона знову зосереджена на МСП. Згадані кредити мають низьку процентну ставку (5–7–9%) завдяки державній компенсації відсотків. Вони стали рятівним колом, зокрема, для МСП у галузі сільського господарства, торгівлі та виробництва, які потребують оборотного капіталу. Приблизно 13 млрд грн спрямували на інвестиційні проєкти (обладнання, розширення), а 12 млрд грн — на підтримку підприємств у прифронтових регіонах, щоб зберегти там економічну активність. Окремо **програма грантів «єРобота»** пропонує невеликі гранти (зазвичай від 250 тис. до 1 млн грн кожен) підприємцям для започаткування або розвитку бізнесу. Завдяки фінансуванню з боку держави й донорів на початок 2025 року **надали понад 22 000 таких грантів** на загальну суму 10,3 млрд грн. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) зробило значний внесок у цю справу, а у 2024 році його Програма конкурентоспроможної економіки потроїла гранти для виробничих підприємств. Крім того, згадаємо про **кредитні гарантії**. Експортно-кредитне агентство України та Фонд розвитку підприємництва розширили інструменти гарантування, щоб заохотити банки кредитувати малі й середні підприємства, які не мають застави. Національний банк також упровадив лінії рефінансування для банків і пом'якшив деякі вимоги до капіталу, щоб підтримати кредитування. Наприкінці 2023 року ситуація почала поліпшуватися.

26 Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy and the Future. URL: https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future.

Кредитування бізнесу в гривнях зросло на 30% у річному вимірі до вересня 2025 року[27], хоча й із низького рівня, що свідчить, що банки обережно повертаються на кредитний ринок для підприємств.

Земельна реформа й сільське господарство

На війну припала важлива структурна реформа — продовження лібералізації ринку сільськогосподарських земель в Україні. Попри деякі заклики відкласти її, **друга фаза земельної реформи була реалізована 1 січня 2024 року**, як і планували[28]. Ця реформа дозволяє **українським юридичним особам (підприємствам) купувати сільськогосподарські землі площею до 10 000 га на одну юридичну особу**. Раніше (з моменту відкриття ринку землі в липні 2021 року) землю могли купувати лише фізичні особи (не більше ніж 100 га кожна). Очікується, що ця зміна стимулюватиме інвестиції в сільське господарство, розширить сільськогосподарське виробництво й агробізнес. Прихильники реформи стверджують, що надання компаніям права власності на землю спонукатиме їх інвестувати в продуктивність — будівництво елеваторів, переробних заводів тощо, оскільки вони матимуть гарантовані довгострокові права на землю. Справді, раніше були поширені обхідні шляхи на кшталт купівлі землі працівниками від імені компанії. Уряд, за підтримки західних експертів, розглядав продовження земельної реформи як сигнал про те, що Україна залишається відданою ринковим реформам навіть у воєнний час. Критики побоюються концентрації землі у великих агропромислових компаніях, що може поставити дрібних фермерів у нерівне становище. Частково розв'язати цю проблему допоможе поліпшення доступу дрібних фермерів до кредитів і підтримки. Варто зазначити, що **іноземцям, як і раніше, заборонено купувати землю**. Тому нинішніми бенефіціарами є українські компанії, зокрема, можливо, ті, що мають іноземних акціонерів через місцеві дочірні компанії.

Попередні дані показують, що ринок землі залишався активним попри війну: у 2023 році 40 850 угод з продажу землі охопили 283 000 га, що більше, ніж у 2022 році. Ціни за гектар зросли на 20–25% у порівнянні з попереднім роком і, як очікується, далі зростатимуть, оскільки тепер підприємства можуть купувати землю. Наприклад, пропозиції зросли з 1200 доларів за гектар у 2022 році до 1500–2300 доларів у 2023 році. Початкові продажі компаніям у 2024 році становили приблизно 2300–3300 доларів за гектар. Для приватного сектора ця реформа відкриває нові можливості для володіння активами й інвестицій, особливо в галузі переробки сільськогосподарської продукції та агротехнологій. Оскільки сільське господарство становило 11% ВВП до війни й було ключовим експортним сектором, його відродження має вирішальне значення для відновлення економіки.

Приватизація та реформа державних підприємств

Війна також стала каталізатором **відновлення приватизації** після років стагнації. У вересні 2022 року Рустем Умеров був призначений головою Фонду державного майна (ФДМ) і швидко запустив продаж державних активів попри війну[29]. У 2022–2023 роках ФДМ провів численні онлайн-аукціони через Prozorro. Продажі, які принесли рекордні доходи. Тільки в першому кварталі 2023 року Україна отримала 902 мільйони гривень від малої приватизації. Це **найкращий квартал за останнє десятиліття**.

27 Ukraine War Economy Tracker. URL: https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/.

28 Land reform: Second stage of Ukraine's land reform underway, sparking concerns among small-scale farmers. URL: https://kyivindependent.com/land-reform-second-stage-of-ukraines-land-reform-underway-sparking-concerns-among-small-scale-farmers/.

29 Buoyed by sale of small state assets, Ukraine eyes bigger sell-off. URL: https://www.reuters.com/world/europe/buoyed-by-sale-small-state-assets-ukraine-eyes-bigger-sell-off-2023-05-11/.

До кінця 2023 року провели 193 дрібні аукціони, які принесли бюджету орієнтовно 60 мільйонів доларів[30]. Хоча з фінансового погляду ці продажі (алкогольних заводів, хлібопекарських підприємств, нерухомості тощо) були скромними, вони продемонстрували прагнення України зменшити економічний вплив держави навіть в умовах кризи. Примітно, що приблизно **80% проданих активів** придбали українські МСП або інвестори, часто — місцеві агропідприємства, підприємства харчової промисловості тощо[31]. Вітчизняні гравці ринку купували активи, щоб їх розширити або модернізувати, а не бездіяльно чекали закінчення війни. Стратегія державної приватизації полягає не тільки в отриманні доходів, а й у перерозподілі активів між більш ефективними приватними власниками, щоб стимулювати зростання. За її даними, 85% з 3600 державних підприємств України — неактивні або збиткові, що є тягарем для економіки. Багато з них — залишки радянської промисловості або погано керовані підприємства. Війна посилює необхідність **або виправити ситуацію, або позбутися** таких активів, щоб залучити інвестиції. У парламенті просувають закони, що дозволяють масштабну приватизацію більших компаній, як-от Одеський портовий завод, енергетичні підприємства тощо. Якщо їх ухвалять, в Україні можуть відбутися великі продажі у 2024–2025 роках, що потенційно приверне стратегічних інвесторів у галузі енергетики, хімічної промисловості та машинобудування. Це відповідатиме очікуванням МВФ щодо скорочення квазіфіскальних втрат і корупції, пов'язаних із державними підприємствами. Крім того, уряд надав Фонду державного майна повноваження ліквідувати підприємства, які справді не функціонують, щоб очистити бухгалтерські книги. Оновлена приватизаційна кампанія має на меті підтримати зусилля держави під час війни (коштом надходжень від продажу) та закласти основу для більш конкурентоспроможної післявоєнної економіки з динамічним приватним сектором у галузях, де історично домінували державні підприємства.

Економічне управління Україною в умовах війни було поєднанням **надзвичайних заходів допомоги та структурних реформ**. Короткострокові заходи полегшили тягар для бізнесу (зниження податків, припинення перевірок) та надали пряму підтримку (позики, гранти, допомога з переїздом). У міру розвитку ситуації деякі заходи підтримки скасували (податкові пільги), а інші — посилили (грантові програми). Важливо, що Україна не відклала свою програму реформ, а скористалася цим періодом для просування ключових реформ, які до війни були суперечливими або повільними (земельна реформа, приватизація, дерегуляція). Багато з них відповідають **вимогам вступу до ЄС та найкращим міжнародним практикам**, завдяки чому Україна продовжує реформи попри війну. Для бізнесу ці зміни були в основному позитивними: спрощення запуску та дотримання вимог, поліпшення доступу до ресурсів та перспектива більш справедливих умов конкуренції (особливо якщо антикорупційні заходи в судах та органах влади будуть успішними). Якщо поглянути на поточні тенденції**, то до кінця 2024 року бізнес-середовище в Україні в деяких аспектах стане більш гнучким і цифровим**, **ніж було до війни**, завдяки Дії, електронним дозволам, зменшенню кількості безглуздих регуляторних вимог та активному діалогу між урядом і бізнесом, наприклад, нещодавно розширеній Раді з питань підтримки підприємництва. Однак такі виклики, як правова невизначеність, інфляція та ризики, пов'язані з інфраструктурою, залишаються. Справжнім випробуванням стане збереження темпів реформ та інвестиційної політики в період переходу України від воєнного управління економікою до відновлення, про який ми поговоримо далі.

30 2023 Investment Climate Statements: Ukraine. URL:https://www.state.gov/reports/2023-investment-climate-statements/ukraine.

31 Buoyed by sale of small state assets, Ukraine eyes bigger sell-off. URL: https://www.reuters.com/world/europe/buoyed-by-sale-small-state-assets-ukraine-eyes-bigger-sell-off-2023-05-11/.

III. Міжнародні та європейські політичні рамки

Відновлення приватного сектору України відбувається в межах ширшої міжнародної політичної структури, сформованої амбіціями країни щодо вступу до ЄС та зобов'язаннями донорів щодо надання підтримки. Кілька ключових структур та ініціатив скеровують і підтримують зусилля України з відновлення конкурентоспроможної економіки, орієнтованої на ЄС.

1 Вступ до ЄС та Acquis Communautaire

У червні 2022 року Україна стала офіційним кандидатом у члени ЄС, а наприкінці 2023 року Євросоюз розпочав **переговори** про **вступ** України до ЄС[32]. Цей процес закріплює реформи України у вимогах acquis ЄС — сукупності законів і стандартів ЄС. Для приватного сектору відповідні розділи acquis включають, зокрема, законодавство про компанії, політику конкуренції, фінансові послуги, сільське господарство, оподаткування, захист споживачів, працю та довкілля. Україна вже впроваджує багато реформ, узгоджених з ЄС, відповідно до Угоди про асоціацію / DCFTA (Поглиблена та всеохопна зона вільної торгівлі) 2014 року. Наприклад, протягом останніх років Україна прийняла європейські стандарти в галузі технічного регулювання, безпеки харчових продуктів (санітарні та фітосанітарні заходи), державних закупівель та інтелектуальної власності[33]. Протягом 2023 року вона ухвалила закони, що відповідають директивам ЄС щодо інтелектуальної власності та інших сфер, пов'язаних з бізнесом.

Важливою реформою в контексті ЄС є **політика конкуренції**. Антимонопольний комітет України вдосконалює правозастосування відповідно до норм ЄС, що важливо для обмеження олігополій та домінування державних підприємств. Крім того, запроваджується **контроль державної допомоги**, що є частиною правил ЄС, для регулювання підтримки компаній з боку уряду та забезпечення рівних умов для всіх. Просуваються принципи Закону ЄС про малий бізнес (наприклад, «МСП першими») та підхід «Думай спочатку про малий бізнес», щоб зробити українське законодавство більш сприятливим для МСП. Крім того, переговори про вступ до ЄС будуть стосуватися таких сфер, як **судова реформа та** боротьба **з корупцією**, які безпосередньо впливають на бізнес-клімат. Наприклад, створення прозорої та незалежної судової системи (шляхом реформування системи відбору суддів та створення таких органів на кшталт Вищого антикорупційного суду) має вирішальне значення для захисту прав власності та виконання договорів — основних засад приватних інвестицій. Отже, рамкова угода про вступ до ЄС надає Україні як **дорожню карту, так і стимул** для впровадження найкращих практик, що підвищують конкурентоспроможність. Щорічні звіти Європейської комісії про прогрес моніторять кроки України в цих сферах, а позитивні оцінки можуть відкрити шлях до подальшої допомоги.

2 Механізм підтримки України Ukraine Facility (2024–2027)[34]

32 EU opens accession negotiations with Ukraine. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/06/25/eu-opens-accession-negotiations-with-ukraine/.

33 White Book of Reforms 2025: Business Environment. URL: https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-6-business-environment.

34 Ukraine Facility. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en.

У середині 2023 року ЄС запропонував і до кінця 2023 року затвердив спеціальний фінансовий інструмент під назвою **«Механізм підтримки України»** (Ukraine Facility) на суму до **50 млрд євро** на період 2024–2027 років. Цей механізм є, по суті, інструментом ЄС для структурованої підтримки відновлення, реконструкції та реформ України, пов'язаних з ЄС. Він має три напрями:

- Стовп I: Пряма фінансова підтримка України (38 млрд євро) — переважно макрофінансова допомога (гранти та позики) для фінансування державних операцій, інфраструктури та реформ, визначених у погодженому **Плані для України**. Виплати залежать від досягнення етапів реформ та ефективного демократичного врядування. Наприклад, для отримання щоквартальних виплат необхідний прогрес у таких сферах, як прозорість бюджету та секторальні реформи (енергетика, верховенство права тощо). Це гарантує, що реформи в Україні, включно з поліпшенням бізнес-середовища, будуть тривати в міру надходження коштів.

- Стовп II: Спеціальна інвестиційна база для України (9,3 млрд євро) — програма **гарантій ЄС і змішаного фінансування** для **залучення приватних інвестицій** у відновлення. По суті, ЄС розділить ризики з інвесторами та міжнародними фінансовими інституціями (Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), ЄБРР) для фінансування проєктів у державному та приватному секторах України. Станом на кінець 2024 року ЄС вже виділив **5,7 млрд євро гарантій** у межах цього напряму для залучення приватних інвестицій. Сюди входять інструменти змішаного фінансування, зокрема гарантії за кредитами, страхування та підтримка акціонерного капіталу. Водночас **щонайменше 15% цих гарантій мають бути спрямовані на підтримку ММСП**, наприклад, шляхом зменшення ризиків банків під час кредитування МСП або фінансування венчурного капіталу для стартапів. Другий напрям був розроблений з огляду на те, що інвестиційні потреби України (понад 400 млрд доларів) значно перевищують державну допомогу, і приватний сектор необхідно стимулювати з використанням інструментів зниження ризиків.

- Стовп III: Технічна допомога уряду (4,7 млрд євро) — щоб сприяти узгодженню законодавства України **з acquis ЄС** та ефективному використанню допомоги. Це передбачає фінансування розбудови потенціалу інституцій (регуляторних органів, місцевих органів влади), підтримку громадянського суспільства та незалежних медіа, а також підготовчу роботу до програм ЄС. Для підприємств такий напрям може означати консультації щодо дотримання стандартів ЄС, допомогу в цифровій трансформації або підтримку професійного навчання для задоволення потреб ринку праці.

Отже, Механізм для України поєднує **реформи з інвестиціями**, відображаючи політику ЄС, згідно з якою відновлення України також має сприяти її інтеграції в єдиний ринок ЄС. Частина коштів виділяється на зелений перехід та кліматичні цілі (щонайменше 20%), що спонукає приватний сектор України впроваджувати стійкі технології. Наприклад, проєкти з відновлюваної енергетики або підвищення енергоефективності заводів можуть отримати преференційну підтримку. Управління механізмом також передбачає участь України (План для України був розроблений після консультацій з урядом України та громадянським суспільством) і включає спільну **керівну раду** з представниками ЄС та держав-членів для нагляду за інвестиційними пріоритетами. Цей загальноєвропейський підхід має надати українським підприємствам доступ до широких можливостей щодо фінансування й експертизи, якщо вони відповідають необхідним стандартам.

3 Координація G7 і багатосторонніх донорів

За межами ЄС G7 та міжнародні фінансові інституції (Світовий банк, МВФ, ЄБРР тощо) мають механізми підтримки України.

На початку 2023 року була створена **Багатостороння платформа координації донорів G7 для України,** що покликана координувати допомогу й узгоджувати пріоритети (під спільним головуванням ЄС, США та України). Одним із пріоритетних її напрямів є **розвиток приватного сектору й економічна стійкість**. У межах цієї платформи робочі групи обговорюють питання поліпшення інвестиційного клімату в Україні, залучення фінансування діаспори та забезпечення прозорого використання коштів на відновлення. Вона доповнює Механізм для України, включаючи донорів, що не входять до ЄС, як-от США, Велика Британія, Канада, Японія, що мають потужні програми допомоги.

Програма МВФ (2023–2027). 4-річна програма розширеного кредитування МВФ для України, затверджена в березні 2023 року, не тільки передбачає фінансування в розмірі 15,6 млрд доларів, але й встановлює політичні умови, що впливають на бізнес-середовище. Програма має на меті відновлення фінансової стійкості (звідси й зміни в оподаткуванні), зміцнення незалежності НБУ та банківського нагляду, а також структурні реформи, зокрема покращення управління державними підприємствами та зменшення квазіфіскальних втрат. Дотримання вимог МВФ часто заспокоює інвесторів і може відкрити шлях до додаткової бюджетної підтримки з боку інших донорів.

Проєкти **Світового банку з надання допомоги та відновлення України**. Світовий банк координує багатосторонні донорські трастові фонди для аварійних ремонтних робіт і провів **швидку оцінку збитків та потреб (RDNA)**. Згідно з RDNA4, станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість відбудови та відновлення в Україні становить 524 млрд доларів (506 млрд євро) протягом наступного десятиліття, що приблизно у 2,8 раза перевищує прогнозований номінальний ВВП України на 2024 рік[35].

Світовий банк разом з МФК та Багатосторонньою агенцією з гарантій інвестицій (MIGA) започаткував ініціативи для стимулювання приватних інвестицій. Одним зі значних результатів є **звіт «Можливості приватного сектору для зеленої та стійкої реконструкції» (жовтень 2023 року)**, у якому окреслено, як приватне фінансування може сприяти реалізації різних сценаріїв реформ. У звіті зроблено висновок, що за умови прискорення реформ та інтеграції з ЄС Україна може залучити 130 млрд доларів приватних інвестицій (приблизно третина від загальних потреб) у порівнянні з 73 млрд доларів, якби продовжилися довоєнні тенденції[36]. З погляду політики це підкреслює, що **реформи = сильніша довіра інвесторів та більше капіталу**. MIGA почав пропонувати страхування від військових ризиків для України, щоб заохотити іноземних інвесторів (наприклад, покриваючи проєкти в сільському господарстві та виробництві).

ОЕСР та інші міжнародні стандарти. У 2022 році Україна подала заявку на членство в ОЕСР, а у 2023 році ОЕСР розпочала переговори про вступ. У планах реформ України все частіше згадуються рамки ОЕСР, зокрема керівні принципи корпоративного управління, боротьба з корупцією, індекс політики щодо МСП.

35 Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released.

36 Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction in Ukraine. URL: https://www.ifc.org/en/insights-reports/2023/private-sector-opportunities-for-a-green-and-resilient-reconstruction-in-ukraine.

Наприклад, **індекс політики щодо МСП** для Східної Європи, **розроблений ОЕСР,** є орієнтиром для Стратегії розвитку МСП України. Нова **Стратегія розвитку МСП на 2023–2027 роки**, прийнята урядом України у 2024 році, прямо спирається на рекомендації ОЕСР і надає пріоритет таким сферам, як цифровізація, доступ до фінансування та навички. ОЕСР також провела Економічне дослідження України 2025 (перше за останні 15 років)[37], у якому надала низку рекомендацій щодо політики. Багато з них збігаються з рекомендаціями ЄС: зміцнення верховенства права, скорочення бюрократії, сприяння конкуренції тощо. Цей аналіз ОЕСР допомагає Україні порівняти себе з найкращими світовими практиками й буде використаний у програмах донорів.

4 Програми й ініціативи ЄС для приватного сектору

Окрім механізму високого рівня, Україна може скористатися різними інструментами ЄС.

EU4Business. Це ініціатива ЄС, яка діє з 2009 року в країнах Східного партнерства з метою підтримки малих і середніх підприємств. В Україні проєкти EU4Business (часто через ЄБРР, ЄІБ або Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ)) надавали кредитні лінії місцевим банкам для кредитування МСП, консультаційні послуги підприємствам, підтримку просування експорту МСП тощо. Під час війни EU4Business переорієнтувалася на стійкість, наприклад, допомога МСП у цифровізації (перехід бізнесу в онлайн), навчання переміщених підприємців та консультації з питань дерегуляції. У липні 2025 року ЄС оголосив про виділення **230 млн євро спеціально для підтримки МСП в Україні через Європейський інвестиційний фонд та ЄБРР** у межах більшого пакета на суму 600 млн євро. Ці кошти допомагають гарантувати кредитні портфелі МСП та фінансувати нові кредити.

Кредитування ЄІБ. Європейський інвестиційний банк (банк ЄС) має значний портфель в Україні й надає кредити на інфраструктуру та приватний сектор через гарантії ЄС. У 2022 році ЄІБ надав негайну підтримку ліквідності українським банкам і муніципалітетам. Майбутні проєкти ЄІБ (Європейська інфраструктурна ініціатива), ймовірно, передбачатимуть кредитні лінії для МСП (з гарантією бюджету ЄС для компенсації ризиків) та фінансування муніципальних проктів державно-приватного партнерства (ДПП).

Стратегія ЄБРР. ЄБРР визначив Україну своїм пріоритетом, зобов'язавшись інвестувати 3 млрд євро до кінця 2023 року й більше надалі, попри високі ризики. Він зосереджується на критично важливих сферах: фінансуванні торгівлі, наданні оборотного капіталу компаніям (часто з розподілом ризиків між донорами), підтримці енергетичної безпеки (кредити для Укренерго на ремонт електромережі) та комунальних послуг. Для приватного сектору ЄБРР часто поєднує гранти ЄС для субсидування кредитів і використовує свої **консультаційні** послуги для **малого бізнесу**, щоб поліпшити діяльність компаній. ЄБРР також придбав частки в капіталі українських компаній для вливання капіталу. Усе це відповідає його переконанню, що **приватний сектор буде центральним для відновлення України**.

«Горизонт Європа», COSME, «Еразмус+». Після того як Україна стала членом Угоди про асоціацію, вона приєдналася до деяких програм ЄС. Наприклад, «**Горизонт Європа» —** для досліджень та інновацій; українські технологічні компанії та стартапи можуть брати участь і отримувати гранти, сприяючи інноваціям.

37 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 – Executive Summary. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/executive-summary_cfbc402d.html#section-d1e1157-240e6373d3.

COSME (програма ЄС для підвищення конкурентоспроможності МСП) стала доступною, надаючи українським МСП можливості для мережування, кластерної співпраці та нарощування потенціалу. Українські підприємці вже залучені до **ланцюгів створення вартості ЄС та програм підтримки, як-от EU4Business, COSME, «Горизонт Європа»**, щоб інтегруватися в систему партнерства Європи. Це лише поглибиться з наближенням вступу до ЄС.

Поглиблена та всеохопна зона вільної торгівлі (DCFTA). DCFTA не є новою (діє з 2016 року), та залишається фундаментальною. Вона надає українським компаніям безмитний доступ до ЄС (з деякими винятками) і навпаки. З моменту вторгнення ЄС навіть односторонньо призупинив усі тарифи та квоти, щоб допомогти експорту України. Цей режим нульових тарифів був продовжений до 2024 року. DCFTA стимулювала наближення регуляторних норм у митній сфері та спрощення процедур торгівлі. Торгівля України масово переорієнтувалася на ЄС: до 2023 року ЄС поглинув 55% експорту України (у порівнянні з 40% до війни), замінивши втрачені ринки СНД. **Політика ЄС у сфері логістики**, зокрема шляхи солідарності, допомогла українському агропромисловому експорту перейти на наземне транспортування, коли чорноморські маршрути були заблоковані. Ця підтримка є життєво важливою як для малих і середніх підприємств агробізнесу, так і для великих експортерів.

5 Інші програми донорів

Окрім ЄС, серед інших можна згадати такі:

Програми USAID (раніше). **Програма конкурентоспроможної економіки (CEP)** та **Програма економічної стійкості (ERA)** USAID, як уже згадувалося, надали гранти сотням малих і середніх підприємств, підтримали перенесення бізнесу та сприяли навчанню у сфері експорту. Ці програми зосереджені на східній і південній Україні, щоб підтримати економічну стійкість у постраждалі громадах. У 2024 році USAID збільшило гранти для переробної промисловості, щоб заохотити виробництво з доданою вартістю на внутрішньому ринку. USAID також бере участь у технічній підтримці реформи регулювання та платформ діалогу між державним і приватним секторами.

Багатосторонній гарантійний траст. Обговорюються такі ініціативи, як можливий **трастовий фонд для страхування військових ризиків** (наприклад, Світовим банком (MIGA) та двосторонніми партнерами). Такий фонд міг би страхувати іноземні інвестиції від втрат, пов'язаних з війною, що має вирішальне значення для повернення іноземних компаній до повного встановлення миру.

План дій Ради Європи (РЄ; 2023–2026). Хоча РЄ не є економічним органом, її План дій включає компоненти щодо боротьби з корупцією, належного врядування та сприятливого бізнес-середовища (наприклад, спрощення адміністративних послуг)[38], які опосередковано підтримують економічне відновлення та фінансуються європейськими урядами.

По суті, **відновлення України та розвиток приватного сектору підкріплені щільною мережею міжнародних механізмів підтримки**.

[38] Council of Europe Action Plan for Ukraine 2023–2026. URL: https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-eng/1680aa8280.

Основна тема — інтеграція із західними нормами та ринками. Завдяки вступу до ЄС, умовам донорів чи програмам банків розвитку Україна рухається в напрямку політики, що заохочує відкриті ринки, конкуренцію та приватну ініціативу. Це також означає **високу узгодженість і координацію політики:** власні стратегії України (наприклад, Стратегія розвитку МСП до 2027 року[39]) відповідають рекомендаціям ОЕСР / ЄС, а фінансування донорів пов'язане з їхньою реалізацією. Наприклад, акцент Стратегії розвитку МСП на цифровізації та інтеграції в ринок ЄС підкріплюється проєктами, що фінансуються ЄС, GIZ та іншими організаціями.

Однією з помітних політичних рамок ЄС, що стосується регіонів і конкурентоспроможності, є **розумна спеціалізація (S3)**, яку Україна почала застосовувати ще до війни для планування регіонального розвитку. За підтримки ЄС кілька українських регіонів визначили пріоритетні галузі для розумної спеціалізації, наприклад, IT у Києві, агротехнології у Вінниці.

Нарешті, інтеграція України до спільного ринку ЄС передбачає остаточне прийняття **чотирьох свобод** (рух товарів, послуг, капіталу, робочої сили). Уже зараз фінансове регулювання та банківський нагляд в Україні узгоджують із правилами ЄС (наприклад, закони про платіжні послуги та перехід НБУ до пруденційних норм, що відповідають вимогам ЄС). Завдяки лібералізації руху капіталу з часом українські компанії мають отримати легший доступ до ринків капіталу ЄС. Питання мобільності робочої сили частково розв'язують завдяки мільйонам українців, які зараз працюють в ЄС. Підтримка контактів з ними та стимулювання їхнього повернення є соціально-економічним викликом, долати який допомагає ЄС (наприклад, визнання кваліфікацій, спрощення переказів грошових коштів).

Загалом, наявні міжнародні та європейські політичні рамки мають на меті забезпечити, щоб економічна політика України в умовах війни та після неї не була ізольована, а **ґрунтувалася на баченні конкурентоспроможної економіки, інтегрованої в ЄС**. Поєднання фінансової допомоги, інструментів розподілу ризиків та умов реформ є безпрецедентним. Для українських політиків ця підтримка як двосічний меч: вона приносить ресурси та досвід, але також вимагає високих стандартів управління та виконання. Для приватного сектору такі рамки обіцяють доступ до нових ринків, фінансування та, зрештою, рівні умови конкуренції, але водночас означають посилення конкуренції в міру подальшого відкриття України для глобального бізнесу. У наступному розділі будуть детальніше проаналізовані висновки щодо того, як приватний сектор орієнтується в цьому середовищі та які перешкоди для нього залишаються.

IV. Аналіз і висновки

Аналізуючи розвиток приватного сектору України в умовах війни та реформ, можна виокремити кілька ключових висновків. Вони стосуються структурних змін в економіці, впливу впроваджених реформ, можливостей і перешкод на шляху від виживання до зростання, регіональних моделей стійкості та стратегічних шляхів до відновлення, орієнтованого на конкурентоспроможність.

Структурні зміни у складі МСП та економічній структурі з 2022 року

39 Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text.

Війна кардинально змінила економічну структуру України принаймні у трьох аспектах: за **регіонами, секторами та розміром / типом підприємств**.

Регіональна економічна географія

Регіональна економічна географія

Спостерігається чіткий **зсув економіки на захід**. Центральні / західні регіони не тільки мають більше підприємств, а й, імовірно, отримають більшу частку ВВП у майбутньому, тоді як економічно сильно промислові східні регіони зазнали економічного спаду. Це змінює (або завершує) історичну закономірність: промисловий схід України радянської епохи перебував у відносному занепаді з 2014 року, а війна значно прискорила цей процес. Позитивним аспектом є поява нових регіональних центрів. Львів, Івано-Франківськ, Вінниця та Дніпро стали **осередками підприємництва**, де навколо перенесених підприємств і внутрішньої міграції розвиваються технологічні стартапи, легка промисловість і сфера послуг. Київ залишається економічним важковаговиком, хоча також тимчасово зазнав відтоку населення і зараз відновлюється. З іншого боку, поглибилися регіональні нерівності. Донецьк і Луганськ (під частковою окупацією), а також розділені війною Херсон, Запоріжжя та Харків потребуватимуть значних інвестицій для відновлення економічної діяльності.

Одним із важливих висновків є те, що регіональна політика України має інтегрувати **розвиток ринкових систем**, створюючи умови, за яких кожен регіон може посилювати конкурентні переваги (розумна спеціалізація), а не просто намагатися відновити колишній розподіл галузей промисловості. Наприклад, слід заохочувати розвиток IT та відновлюваної енергетики на заході, а під час відбудови на сході в партнерстві з приватними інвесторами планувати модернізацію металургії та важкої промисловості за допомогою екологічніших технологій.

Секторальні зрушення

Попередні дані показують, що в таких галузях, як-от **металургія та видобуток корисних копалин**, **після вторгнення відбулося різке падіння виробництва**, тоді як **IT-послуги, сільське господарство та харчова промисловість виявилися відносно більш стійкими**[40]. IT-сектор України зміг продовжити експорт завдяки дистанційній роботі й навіть зріс у деяких аспектах. Україна займає 10% світового ринку аутсорсингу програмного забезпечення, який, за оцінками, у 2025 році становитиме 1,2 млрд доларів. Багато IT-компаній тимчасово перевезли персонал за кордон або переїхали на захід України і продовжили обслуговувати клієнтів. Крім пов'язаних з війною логістичних проблем, сільське господарство зазнало серйозних збитків — і агроекспорт переорієнтувався на маршрути до ЄС. Виробництво машин і хімікатів постраждало через пошкодження заводів та перебої в ланцюгах постачання. **Вітчизняна оборонна промисловість** значно зросла: часто це секретна інформація, але збільшили виробництво дронів, боєприпасів тощо. Якщо така тенденція збережеться, вона може стати потужною галуззю. Також слід відзначити розширення виробництва будівельних матеріалів і послуг, щоб задовольняти потреби у відновленні.

40 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 – Executive Summary. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf.

З часом можуть з'явитися **нові ланцюги створення вартості,** наприклад, малі та середні підприємства з металообробки в безпечніших регіонах візьмуть на себе роботу, яку наразі не можуть виконувати гігантські металургійні заводи на сході, або українські компанії перейдуть від експорту сировини до більш перероблених товарів через логістичні витрати. Загалом, війна змушує до **модернізації та диверсифікації**: менше залежати від кількох важких галузей промисловості та більше — від поєднання менших гнучких галузей і послуг. Чи призведе це до підвищення продуктивності — невідомо, оскільки багато малих і середніх підприємств невеликі за масштабами. Але це відкриває широкі можливості: за умови належної підтримки Україна може відтворити свій промисловий потенціал за допомогою **чистіших і ефективніших технологій**, а не відновлювати застарілі заводи. Якщо будуть надходити відповідні інвестиції, такі галузі, як **відновлювана енергетика, логістика, агротехнології, машинобудування та цифрові послуги,** можуть стати опорою нової економіки.

Розмір підприємства й неформальність

Умови війни сприяли розвитку **менших і більш гнучких підприємств**. Великі вертикально інтегровані підприємства (великі конгломерати в металургії або банківській сфері тощо) були більш вразливими до прямих ударів і обвалу ринку. Натомість малі та середні підприємства іноді могли швидше переїжджати або змінювати продукцію. Багато людей, які втратили роботу або покинули рідні регіони, започаткували мікробізнес. Наприклад, внутрішньо переміщені особи відкривали кафе або майстерні в громадах, що їх приймають. **Частка приватних підприємців у ВВП зросла.** У загальному обсязі виробництва їхня частка збільшилася до 11% до 2021 року і була ще вищою під час війни. Ми також помічаємо **підприємницький потяг** з огляду на кількість нових ФОП та МСП, зареєстрованих у 2022–2023 роках, особливо за межами зон конфлікту. Однак занепокоєння викликає **стабільно низька середня продуктивність** малих підприємств України. Аналіз ОЕСР показує, що розрив у продуктивності України порівняно з країнами ЄС є значним і не скорочується[41]. Це пояснюється структурними особливостями: домінуванням малих, часто неформальних підприємств та традиційних форм капіталу. МСП складно розширюватися через фінансові обмеження та складні регуляторні норми. Спрощення, введені в умовах війни (цифрові податкові послуги, скасування дрібних регуляторних вимог), можуть допомогти деяким мікропідприємствам зростати, але економічні потрясіння воєнного часу також здатні **зменшити конкуренцію** в деяких галузях. Багато підприємств вийшли з ринку, що потенційно дало тим, хто вижив, більшу його частку, але водночас, імовірно, зменшило конкурентний тиск на інновації. У галузі роздрібної торгівлі деякі великі мережі зачинили магазини на сході, але інші розширилися в безпечніших районах. Чистий ефект на конкуренцію — неоднозначний. Антимонопольний комітет має забезпечити, щоб місцеві монополії не зміцнилися через вихід підприємців з ринку внаслідок війни.

Через вплив війни структура приватного сектору України стає більш збалансованою в регіональному розрізі (захід у порівнянні зі сходом), потенційно більш екологічною та орієнтованою на технології (зі зростанням IT та відновлюваних джерел енергії), але також більш схильною до появи малих підприємств. Це підкреслює важливість **політики**, **яка допомагає МСП підвищити продуктивність та інтегруватися в більші ланцюги створення вартості,** наприклад, пов'язуючи місцевих виробників з компаніями ЄС як постачальниками або сприяючи створенню консорціумів МСП для участі в тендерах на проєкти з відновлення.

41 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 – Executive Summary. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf.

Вплив ключових реформ на розвиток приватного сектору

Реформи та політичні заходи, запроваджені з 2022 року, мали значний, здебільшого позитивний, вплив на умови розвитку приватного сектору, хоча деякі з них ще перебувають на початковій стадії реалізації.

Наші висновки щодо цих реформ.

Результати податкової реформи

Тимчасові податкові пільги (єдиний податок 2%), безсумнівно, допомогли багатьом МСП утриматися на плаву у 2022–2023 роках, спростивши дотримання вимог і знизивши податкові нарахування. Коли після скасування таких пільг у серпні 2023 року всі повернулися до звичайних податків, багато підприємств уже пристосувалися, а часткове відновлення економіки зробило це менш травматичним для бізнесу. Також певну передбачуваність забезпечило те, що це було планове скасування, пов'язане з умовами МВФ. Повернення до нормального оподаткування може сприяти **відходу від неформальної економіки:** деякі підприємства, які «вийшли з обліку» або занижували звітність, щоб скористатися 2%, тепер можуть легалізуватися, якщо побачать у цьому стабільність і переваги, зокрема доступ до фінансування. Однак Україна все ще стикається з проблемою **розширення податкової бази зі збереженням конкурентоспроможних ставок**. Поточні дискусії (Національна стратегія доходів) передбачають перехід до **меншої кількості ставок податку на доходи фізичних осіб і потенційне зниження ставок, якщо покращиться дотримання** податкового законодавства[42]. Також на порядку денному — питання гармонізації податкового законодавства з ЄС, наприклад, прийняття нарешті частини системи ПДВ і режиму акцизних зборів ЄС. Для підприємств надзвичайно важлива ясність середньострокової податкової політики. Є надія, що після зменшення військових витрат Україна зможе знизити певні ставки (наприклад, високі податки на заробітну плату) для стимулювання інвестицій, але лише за умови, що доходи будуть компенсовані завдяки зростанню та кращому дотриманню податкового законодавства.

Переваги дерегуляції та цифровізації

Прискорена дерегуляція відчутно зменшила бюрократичні перешкоди. Власники підприємств повідомляють, що отримання дозволів і ліцензій, яке раніше займало тижні або вимагало нескінченної паперової роботи, стає простішим. Упровадження **електронного ліцензування (єДозвіл)** є революційним кроком у країні, де бюрократичні перешкоди були головним предметом скарг. Наприклад, до кінця 2024 року підприємець може подати онлайн-заявку на отримання дозволу на будівництво або експортного документа, замість того щоб неодноразово відвідувати офіси, що економить час і зменшує можливості для хабарництва. Це відповідає практиці ЄС (принцип єдиного цифрового шлюзу). Розширення Дії для бізнесу (з такими послугами, як онлайн-реєстрація ФОП та подання податкових декларацій) уже сприяло розвитку підприємництва: **тільки на початку 2024 року було зареєстровано** понад **57 000 ФОПів**[43].

42 https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf

43 https://itc.ua/ua/novini/z-sichnya-2024-roku-diya-zareyestruvala-57-tys-fopiv-v-ukrayini-novyj-absolyutnyj-rekord/

Це підтверджує: людям тепер легше розпочати бізнес навіть в умовах війни. Крім того, цифрові рішення допомогли під час воєнних потрясінь: багато малих і середніх підприємств перейшли на **електронну комерцію**, оскільки фізичні продажі впали. У 2024 році витрати на електронну комерцію в Україні зросли на 25% у порівнянні з 2023 роком, досягнувши 239 млрд грн і склавши 10% від роздрібної торгівлі[44]. Такий перехід до онлайн-торгівлі допоміг підприємствам зберегти доходи й вийти на нові ринки, включно з продажем за кордон через торговельні майданчики. Урядова політика підтримала це, значною мірою забезпечивши функціонування інтернет- та мобільних послуг, а також офіційно **легалізувавши дистанційну роботу** в трудовому законодавстві. Усі ці регуляторні покращення сприяють тому, що можна назвати **цифровою стійкістю** українського бізнесу.

Однак не всі заходи з дерегуляції однозначно позитивні. Деякі зацікавлені сторони побоюються, що тривала відсутність перевірок може призвести до проблем з якістю або безпекою. Наприклад, недобросовісні підприємства можуть допускати порушення. Викликом буде поступове відновлення необхідного регуляторного контролю після війни відповідно до стандартів ЄС без відновлення корупції. Тут може спрацювати ідея уряду щодо **довгострокового мораторію до завершення реформування інспекційних систем**, якщо її використовувати для створення нових прозорих інспекційних процедур, наприклад, аудитів на основі ризиків, електронних контрольних списків.

Наслідки земельної реформи

Очікується, що дозвіл компаніям володіти сільськогосподарськими угіддями сприятиме збільшенню інвестицій в агробізнес. Є дані, що деякі агрохолдинги отримують землю на законних підставах, а не через оренду, що може призвести до консолідації в сільському господарстві з появою більших, добре капіталізованих ферм. Це, імовірно, підвищить продуктивність агробізнесу (сучасні методи ведення сільського господарства, зрошення тощо), але також порушує питання захисту дрібних фермерів. Для забезпечення інклюзивної сільської економіки уряд має надати дрібним фермерам доступ до фінансування через схеми часткової кредитної гарантії, як рекомендує ООН[45], та запровадити більш раціональну політику розвитку сільських територій, що забезпечить можливості працевлаштування для сільських жителів. Позитивний непрямий ефект земельної реформи стосується **банківського сектору**: земля тепер може стати заставою для кредитів, що раніше було неможливо через мораторій. Це збільшує доступність кредитів, оскільки банки можуть забезпечувати кредити земельними активами. Крім того, нова можливість продавати землю надає землевласникам ліквідність і стимул інвестувати або переїжджати за потреби. Хоча це і складно, але деякі можуть продати землю в прифронтових районах і купити в інших місцях. Примітно, що під час війни ринок землі продовжував функціонувати досить впорядковано: кількість транзакцій була напрочуд високою[46], що свідчить про довіру до реформи. Отже, права власності в Україні, навіть у воєнний час, поважають і інституції, зокрема реєстри, функціонують. Це позитивний сигнал для інвесторів, які переймаються верховенством права.

Приватизація та реформа державних підприємств

Поновлення приватизації має дві основні переваги для бізнес-клімату. По-перше, це **залучає нові приватні інвестиції** в недовикористані активи, що може стимулювати

44 Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy and the Future. URL: https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future.

45 https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-07/UN%20Policy%20Paper%20on%20LAND%20REFORM_ENG_FINAL.pdf

46 За даними Міністерства сільського господарства, у 2021 році було здійснено 27 696 продажів, у 2022 році — 23 122, а у 2023 році — 40 850, що в цілому становить 283 000 гектарів.

місцеву економіку. Наприклад, харчовий завод, проданий інвестору, ймовірно, отримає капіталовкладення і створить робочі місця, на відміну від ситуації, якби він простоював у державній власності. По-друге, це є **сигналом про прихильність до ринкової економіки** та зменшення корупції, оскільки державні підприємства довгий час були осередками хабарництва й політичного патронажу. Прозорі онлайн-аукціони підвищили довіру до цього процесу. Вітчизняні інвестори беруть у них активну участь і не чекають закінчення війни, що свідчить про оптимізм і перспективне мислення. Якщо парламент схвалить продаж більших підприємств, як енергогенерувальна компанія або хімічний завод, це може привернути іноземних стратегічних інвесторів, які потенційно готові трансформувати такі галузі за допомогою нових технологій. Однак у воєнний час буде складно здійснити великі приватизації: оцінки вартості — низькі, і існує ризик звинувачень у продажу активів за заниженою ціною. Тому уряд може структурувати угоди з умовами інвестування певної суми в модернізацію тощо, щоб гарантувати, що це не просто продаж за готівку, а продаж для розвитку. У довгостроковій перспективі успішне скорочення державного сектора (збереження лише справді стратегічних підприємств, як-от певні комунальні підприємства або оборонні компанії, і приватизація решти) значно покращило її ефективність і фінансову стійкість. Це також розширило б простір для **приватного сектору**, **щоб** він міг конкурувати **на рівних**, а не з субсидованими державними підприємствами.

Пов'язаною сферою реформ є **корпоративне управління** в решті державних підприємств. Україна прийняла закони про зміцнення незалежних рад директорів і працює над упровадженням рекомендацій ОЕСР щодо корпоративного управління державними підприємствами. Також на порядку денному — реформа **системи банкрутства**, що буде корисно в післявоєнний період, оскільки багато компаній мають проблемні борги. Кращі процедури банкрутства можуть сприяти реструктуризації, а не ліквідації, зберігаючи вартість і робочі місця.

Боротьба з корупцією та верховенство права

Хоча це не бізнес-реформа як така, прогрес у боротьбі з корупцією безпосередньо важливий для приватного сектору. З 2022 року Україна призначила нового керівника Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, оновила керівництво Національного антикорупційного бюро, а у 2023 році прийняла закон про відновлення декларацій про майно (після перерви). Ці кроки, а також гучне звільнення корумпованих чиновників навіть під час війни свідчать про продовження боротьби з корупцією. **Корупція залишається серйозною проблемою для інвесторів**, яку під час прийняття рішень щодо України часто називають на рівні з ризиком війни. Тому поточні реформи в судовій системі (наприклад, створення етичної ради для перевірки суддів, запровадження нової дисциплінарної процедури для суддів) мають вирішальне значення для поліпшення інвестиційного клімату. Є деякі позитивні відгуки: система державних закупівель України (Prozorro) та цифрові послуги обмежили дрібну корупцію в згаданих сферах. **Митна служба** все ще проблематична, але плани щодо її узгодження з Митним кодексом ЄС і, можливо, навіть приєднання до спільного митного режиму допоможуть розв'язати ці проблеми. Україна зараз займає низькі позиції в індексах щодо виконання контрактів і прав власності. Покращення цих показників — частина домашнього завдання для вступу до ЄС. Багатонадійливим є те, що в таких сферах, як **реєстрація бізнесу** та **процес сплати податків**, Україна досягла значних покращень, про що свідчать показники Doing Business до 2020 року. Війна затримала деякі судові реформи (у 2022 році суди працювали менш ефективно), але до 2023–2024 років реформи відновилися, оскільки вони — необхідна умова для отримання коштів ЄС.

Результати дослідження свідчать, що **бізнес-клімат України хоч і залишається складним, але в деяких аспектах став більш адаптивним і сприятливим для підприємців під час війни**. Надзвичайні заходи дали змогу зберегти багато підприємств, а структурні реформи, що тривають, можуть створити більш сприятливе середовище в середньостроковій перспективі. Міжнародні спостерігачі на кшталт ОЕСР зазначають, що «посилення регуляторної бази, сприяння конкуренції та інноваціям, а також поліпшення доступу до фінансування» зараз ключові пріоритети і Україна вживає заходів у кожному з цих напрямів. Однак важливо бути послідовними у впровадженні змін. Наприклад, ухвалити закон — це одне, а справедливо виконувати його на практиці — інше. Необхідно постійно стежити за тим, щоб, наприклад, процес продажу землі залишався справедливим, а дерегуляція не зазнавала зворотного розвитку через бюрократичну інерцію.

Можливості для інвестицій у відновлення та реконструкцію

Попри руйнування, відновлення України відкриває унікальні **інвестиційні можливості для приватного сектору** — як вітчизняного, так і міжнародного. Масштаби необхідного відновлення, які станом на 2024 рік оцінюються в 524 млрд доларів[47] і продовжують зростати, охоплюють практично всі сектори: житло, енергетику, транспорт, промисловість, охорону здоров'я тощо. Це створює величезний ринок для будівництва, матеріалів, технологій і послуг.

Розглянемо основні сфери та їхні можливості.

Відновлення інфраструктури

Відновлення тисяч кілометрів доріг, мостів, залізниць, електростанцій та муніципальної інфраструктури потребуватиме не тільки державних коштів, а й приватних підрядників та інвесторів. Наприклад, існують можливості для **ДПП** у будівництві або експлуатації автомагістралей, аеропортів та логістичних центрів. За останні роки в Україні вдосконалили законодавство про ДПП (закон про концесії тощо), і відновлення може прискорити його застосування. Приватні будівельні компанії, включно з малими та середніми підприємствами, можуть отримати вигоду від субпідрядів у великих проєктах. Найбільший попит спостерігатимуть у цементній, металургійній і скляній промисловості. Це дасть можливість розбудувати згадані галузі з використанням сучасних заводів, які є потенційною метою для прямих іноземних інвестицій. **Для відновлення житла** (понад 2 мільйони пошкоджених будинків) можна використати інноваційні механізми фінансування, як-от іпотечні програми або будівництво доступного житла приватними забудовниками, якщо надати гарантії ризиків. Відновлення міст на кшталт Маріуполя або Сєвєродонецька з руїн нагадуватиме масштабні проєкти з розвитку нерухомості з нуля, в ідеалі — з використанням сучасного містобудування (енергоефективні будівлі, технології розумного міста). Це може спонукати іноземні будівельні й інженерні компанії співпрацювати з українськими.

Енергетичний сектор — зелений перехід

Енергетична система України, особливо електроенергетика, зазнала серйозних пошкоджень, але також була швидко відновлена.

47 Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) February 2022 – December 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english.

Зокрема, існує тенденція до **більш екологічного та децентралізованого відновлення енергетики**. Можливості в цьому секторі передбачають будівництво нових потужностей з відновлюваних джерел енергії (вітрової, сонячної, біоенергетики). Навіть під час війни деякі нові сонячні та вітрові проєкти розвивалися в безпечніших регіонах, і уряд має стратегії розширення відновлюваних джерел енергії, щоб зменшити залежність від російського викопного палива. Ключову роль тут відіграватимуть приватні інвестиції, ймовірно, за підтримки зелених фондів ЄС. Серед пріоритетів також — **модернізація енергомережі** й інтеграція з мережею ENTSO-E ЄС, що відкриває можливості для компаній, які постачають обладнання для енергомереж, IT-системи та рішення для розподіленого енергопостачання. Ще одна велика сфера — підвищення енергоефективності будівель і підприємств. Тобто будуть розвиватися МСП, що займаються ізоляцією, системами опалення, вентиляції та кондиціонування, а також інтелектуальними лічильниками. Підхід зеленої реконструкції підтримують донори, які вимагають врахування кліматичних чинників (20% коштів Плану України — на клімат[48]). Це означає, що легше отримають фінансування та підтримку проєкти, які зменшують викиди або підвищують стійкість до кліматичних змін (вітрові електростанції, електричний транспорт, кліматично орієнтоване сільське господарство).

Виробництво та модернізація промисловості

Оскільки багато старих промислових активів зникли або опинилися в руках ворога, Україна може інвестувати в **нові промислові потужності** в безпечніших районах. Ідеться про розвиток виробництва на заході України, щоб скористатися близькістю до ЄС. Наприклад, створення заводів з виробництва автомобільних запчастин або електроніки для інтеграції в європейські ланцюги постачань. Деякі українські виробники вже переїхали на захід і продовжують експортувати свою продукцію. Уряд запропонував залучати європейських виробників до перенесення виробництва в Україну, пропонуючи кваліфіковану робочу силу за нижчими цінами. Новою можливістю є **критично важливі мінерали та матеріали.** Україна має літій, титан та інші мінерали, необхідні для чистих технологій. Інвестиції приватного сектору у видобуток цих ресурсів (з дотриманням екологічних гарантій) та будівництво переробних підприємств можуть зробити країну ключовим постачальником у європейських ланцюгах створення вартості в галузі акумуляторних батарей та аерокосмічної промисловості[49]. Крім того, з нуля можна відновити **машинобудування та виробництво транспортного обладнання**. Наприклад, іноземні компанії створюють спільні підприємства для виробництва залізничних вагонів, сільськогосподарської техніки або військового обладнання в Україні, орієнтуючись і на внутрішній попит, і використовуючи експортний потенціал.

Ланцюги створення вартості в агропромисловому комплексі

Сільське господарство залишається сильною стороною української економіки, але можливо піднятися по ланцюжку створення вартості. Зокрема, зосередитися більше на переробці й створенні доданої вартості в Україні, а не на експорті сировини. Ми вже бачимо, як війна змусила Україну переробляти більше ріпаку всередині країни, коли експорт цілого насіння був ускладнений, що призвело до **зростання експорту ріпакової олії**. Інвестори можуть розширити переробні потужності для зернових (наприклад, виробництво круп або борошна), олійних культур (рослинна олія, біодизель), фруктів (концентрати соків), м'яса (переробка м'яса на експорт).

48 Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng.

49 Ukraine's Future Competitiveness: Directions for Structural Shifts in Investment and Trade. URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/our-projects/sovereign-europe/project-news/ukraines-future-competitiveness-directions-for-structural-shifts-in-investment-and-trade.

Стартапи в галузі харчових та агротехнологій також, імовірно, будуть активно розвиватися, особливо з огляду на потребу в точному землеробстві для подолання нестачі робочої сили (дрони, штучний інтелект для сільського господарства тощо), над якими працює IT-сектор України. Нещодавно ЄС дозволив безмитне ввезення більшої кількості українських сільськогосподарських продуктів, що відкриє нові ринки, якщо будуть дотримані належні стандарти якості. Створення виробництва, що відповідає вимогам ЄС (за участю інвесторів з ЄС), у молочній, м'ясній та овочевій галузях може бути прибутковим, оскільки Україна здатна стати потужним постачальником до ЄС у цих категоріях. Крім того, вона вже є таким постачальником зернових та олійних культур.

Будівництво та сировина

Попит на реконструкцію має мультиплікативний ефект. Підприємства з **виробництва цегли, цементу, сталі, дерев'яних виробів** тощо відчуватимуть це. Проблема в тому, що втрачена частина довоєнних потужностей (наприклад, металургійний комбінат «Азовсталь»). Але інші металургійні комбінати України (як «АрселорМиттал Кривий Ріг», який працює, хоча і з меншою потужністю) можуть збільшити виробництво, якщо це дозволять енергетика та логістика. Або ж на заході України можна побудувати нові мінізаводи в партнерстві з іноземними компаніями. **Виробництво цементу** має потенціал залучити інвестиції замість імпорту цементу для відбудови. Україна здатна розширити заводи. Уряд може сприяти цьому, забезпечуючи енергопостачання та пропонуючи стимули, можливо, через фонди відбудови для гарантування обсягів закупівлі. Інший аспект: **переробка та утилізація частин зруйнованих будівель.** Перетворення уламків війни на будівельні матеріали (подрібнений бетон тощо) можуть породити нові екологічні бізнеси.

Послуги та цифрова економіка

Війна прискорила цифровізацію, тож Україну може збільшити експорт IT та послуг. З поширенням дистанційної роботи українські IT-компанії мають змогу ще більше інтегруватися в глобальні ринки. Режим **Дія.City** (спеціальна податкова та правова система для IT-компаній, запроваджена на початку 2022 року) продовжує діяти та залучати нові компанії, попри війну. Він пропонує IT-компаніям 5% податок та гнучкі умови працевлаштування, що робить Україну конкурентоспроможним напрямом для IT-аутсорсингу. Оскільки Європа стикається з дефіцитом IT-фахівців, велика кількість технічних працівників в Україні (деякі з них тимчасово перебувають за кордоном, але багато хто все ще працює в українських компаніях) — цінний актив. Отже, інвестиції в **цифрову інфраструктуру та стартапи** є перспективною сферою. Знову зростає інтерес венчурного капіталу до українських стартапів (деякі з них переїхали до Польщі або країн Балтії, але можуть повернутися). Крім того, з огляду на велику кількість українців за кордоном, мережі діаспори можуть сприяти розвитку **B2B-послуг та торговельних зв'язків** (наприклад, українські консультанти або інженери, які співпрацюють з компаніями ЄС).

Діаспора та іноземні інвестиції

Залучення діаспори та іноземних інвесторів має потенціал принести не тільки гроші, але й ноу-хау та міжнародні ділові зв'язки. Уже зараз багато представників української діаспори

в Європі та Північній Америці організовують інвестиційні фонди та ініціативи для відновлення України. Прикладами є фонди для інвестування в українські технології або підприємці з діаспори, які започатковують проєкти в Україні (відкривають філії, франшизи тощо). Існує можливість створити **облігації або фонди діаспори,** щоб спрямувати заощадження емігрантів у проєкти відновлення. Це питання, яке вивчають уряд і міжнародні фінансові інституції. А прямі іноземні інвестиції, які значною мірою вичерпалися через війну, можуть поступово повернутися, якщо безпекова ситуація покращиться або буде забезпечене належне страхування ризиків. Спочатку значна частина цих інвестицій надходитиме через контракти на відновлення (іноземні компанії отримують гроші від донорів для відновлення чогось). Але в ідеалі це перетвориться на прямі іноземні інвестиції у виробничі галузі, коли інвестори побачать, що реформи тривають. Серед галузей, які можуть привернути ранній інтерес прямих іноземних інвестицій: відновлювана енергетика (європейські енергетичні компанії, які хочуть інвестувати в межах зеленої програми), **виробництво сировини для промисловості ЄС** (будівництво в Україні заводу для товарів, які зараз виробляються в Азії, щоб скоротити ланцюги постачання; тут перевагами є українська робоча сила та її близькість), а також **аутсорсинг послуг** (кол-центри, центри досліджень і розробок), тобто використання фахівців.

Приватний сектор має широкі можливості для відновлення країни, що дещо нагадують план Маршалла після Другої світової війни, але для їхньої реалізації необхідно виконати певні умови. Компанії (особливо іноземні) потребують гарантій безпеки, які можуть бути забезпечені за допомогою страхування або у випадку остаточного закінчення активного конфлікту. Їм потрібне стабільне політичне середовище (звідси важливість курсу реформ та опори на ЄС). А Україні слід **пріоритезувати проєкти, які стимулюють участь приватного сектору**. Наприклад, замість намагатися відбудувати все самостійно, уряд може структурувати проєкти для державно-приватного партнерства або надавати співфінансування, у якому переважає приватний капітал (для цього призначена гарантійна система «Стовп II» — покриття ризиків і забезпечення привабливості проєктів для банків). Якщо все зробити правильно, кожне євро з державних коштів може залучити кілька євро приватних інвестицій.

Регіональна диверсифікація та моделі стійкості

Війна випробувала стійкість регіонів України різними способами, а моделі диверсифікації слугують важливими орієнтирами для політики відновлення. Регіони, яким вдалося **диверсифікувати економіку** (відійти від однієї галузі або роботодавця, що домінують), продемонстрували більшу стійкість. Наприклад, порівняймо **Запоріжжя** та **Вінницю**: перше (промисловий центр, що сильно залежить від кількох великих заводів) дуже постраждало, коли промисловість зупинилася й багато пов'язаних з нею малих і середніх підприємств збанкрутували. Вінниця (змішана економіка — сільське господарство, харчова промисловість, деяке виробництво, аутсорсинг IT) змогла краще адаптуватися й навіть залучити нових гравців. Отже, ключовою є підтримка **різноманітності секторів** у кожному регіоні. Частково це відбувається природно: регіони, які приймають перенесені підприємства, отримують нові галузі. Наприклад, раніше на заході України було мало важкої промисловості, а тепер там працюють деякі релоковані заводи. Але це можна посилити за допомогою цілеспрямованих стратегій, наприклад, створення **індустріальних парків** з об'єктами для різних галузей промисловості в західних / центральних регіонах.

Уряд справді розбудувати такі парки спеціально для релокованих виробничих потужностей[50], щоб зменшити витрати на їхнє відновлення. Упровадження Закону про індустріальні парки 2022 року (зі стимулами для інвесторів) може привабити інвестиції за межами традиційного східного промислового регіону.

Моделі стійкості також корелюють з інфраструктурою та зв'язністю. Західні регіони, які мають хороші логістичні зв'язки з ЄС (залізниці, дороги до Польщі / Угорщини), стали життєво важливими для імпорту / експорту і, отже, більш привабливими для розміщення бізнесу. Наприклад, в Ужгороді чи Львові логістичні компанії процвітали, обробляючи перенаправлені торгові потоки. Це свідчить про те, що **поліпшення інфраструктури зв'язку в центральних / західних регіонах** (дороги, прикордонні контрольно-пропускні пункти, залізнична пропускна здатність) ще більше зміцнить їхню роль як торгових воріт України, що буде на користь місцевій економіці. Тут важливу роль відіграє підтримка ЄС шляхів солідарності, наприклад, фінансування модернізації прикордонних терміналів. На противагу цьому деякі центральні регіони, які відносно не постраждали від війни (Полтава, Кропивницький), не зазнали такого значного припливу переселенців і підприємств, можливо, через менш розвинену інфраструктуру або людський капітал. Розвиток регіональних університетів та кваліфікованої робочої сили по всій країні також може сприяти диверсифікації, тому підприємства мають розглядати різні місця розташування.

Важливо, що регіональні зміни можуть залишити позаду громади на сході / півдні. Повне економічне спустошення Донбасу та інших районів, що перебувають у зоні бойових дій, буде катастрофічним з соціального погляду й може перешкоджати реінтеграції. Тож вирішальне значення має **планування регіонального відновлення ще до повного встановлення миру**. Органам влади за допомогою донорів слід скласти карти збитків і розробити плани для Харкова, Миколаєва, Херсона. Ці плани часто передбачають відновлення з новою економічною ідентичністю. Необхідно буде пропонувати стимули для повернення підприємств, коли це буде безпечно, наприклад, податкові пільги, субсидії або допомога з переїздом у зворотному напрямку.

Водночас **регіональну стійкість** можна посилити, допомагаючи переміщеним підприємствам підтримувати зв'язки з рідним регіоном. Деякі релоковані компанії зберігають свою первісну юридичну реєстрацію або планують повернутися, коли це буде можливо. Тимчасові **податкові пільги для підприємств у районах, що постраждали від війни** (що Україна зробила для тих, хто перебуває під окупацією або часто зазнає атак), та гранти для тих, хто продовжує там свою діяльність (наприклад, невеликі пекарні, що відновили роботу в деокупованих містах), можуть допомогти зберегти позиції. Програма економічного відновлення ПРООН спеціально орієнтована на постраждалі від війни області та вразливі групи населення, що там проживають. Вона має бюджет 140 мільйонів доларів, які спрямовує на 100 000 підприємців, включно з жінками, молоддю, ВПО[51]. Така підтримка допомагає засновувати нові підприємства навіть серед руїн, що є життєво важливим для стійкості громади.

Інша закономірність: **мобільність робочої сили й регіональні зміни у її складі**. Західні регіони зараз приймають багато ВПО. Це розширило там пропозицію робочої сили, хоча вона не завжди відповідає наявності робочих місць.

50 https3а рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств, — Тетяна Бережна. URL: https://me.gov.ua/news/detail?id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&lang=uk-ua&title=zarikviinivbilsh&utm. me.gov.ua/news/detail?id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&lang=uk-ua&title=zarikviinivbilsh&utm

51 Support to the Economic Recovery of Ukraine. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-ukraine-ser.pdf.

Східні регіони втратили працівників через переміщення й військову службу. З часом регіональну економіку формуватиме забезпечення інтеграції ВПО в економіку там, де вони перебувають, або їхнє повернення з навичками в рідні регіони. Навчальні програми, як-от план Стратегії МСП щодо навчання 1,7 мільйона людей підприємництва, цифрових технологій та експорту до 2027 року[52], мають вирішальне значення для підвищення рівня людського капіталу в усіх областях. Якщо їх ефективно поширити, вони можуть допомогти кожному регіону розвивати місцевих підприємців, а не притягувати всіх лише до Києва чи Львова.

Стійкість у воєнний час також забезпечують місцеві інновації. Деякі міста утворили кластери для виробництва критично важливих товарів. Наприклад, швейні фабрики кількох міст перейшли на виробництво військової форми, заповнивши прогалину. Важливу роль також відіграли мережі підприємств, що підтримують одне одного (торгові палати, які перейшли в кризовий режим). Надалі зміцнення **регіональних бізнес-асоціацій та діалог між державним і приватним секторами** забезпечать врахування місцевих потреб у національній політиці. Реформи децентралізації, які проводять з 2015 року, надали місцевим органам влади більшу економічну роль. Вони можуть використовувати це й бути проактивними в залученні інвестицій. Деякі вже їздять до Європи, щоб презентувати свою громаду / область для інвестицій. Фінансові можливості регіонам надасть також акцент ЄС на субнаціональних органах влади у відновленні (20% коштів першого мають надходити до місцевих органів влади).

(20% of Pillar I funds should go to local governments)

Регіональна економічна структура України в деяких місцях була розірвана, а в інших — залатана. Результати дослідження свідчать, що **цільові політики регіонального розвитку** мають доповнювати національні реформи. Єдиний підхід не спрацює для всіх: прифронтові території можуть потребувати значного втручання держави, тоді як західні регіони — інвестицій в інфраструктуру та освіту для підтримки свого зростання. Регіональний аспект також пов'язаний із соціальною згуртованістю. Ключовим для довгострокової стабільності та конвергенції з ЄС є забезпечення того, щоб усі регіони отримали вигоду від відновлення.

Шляхи політики для відновлення, орієнтованого на конкурентоспроможність

Зібравши разом вищезазначені аналізи, стає очевидно, що шлях України від воєнної рецесії до сталого зростання має бути **орієнтований на конкурентоспроможність**. Тобто політику слід спрямувати не тільки на відновлення виробництва, а й на трансформацію економіки для успішної конкуренції на європейських і світових ринках. Парадоксально, але війна дає можливість перестрибнути деякі етапи розвитку у процесі відновлення України, наприклад, перейти відразу до сучасних зелених технологій, цифрових систем. Нижче визначені шляхи / основи для досягнення відновлення, орієнтованого на конкурентоспроможність.

52 Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text.

1 Продовжувати покращувати бізнес-середовище

Один з основних кроків — значне спрощення процедур започаткування, ведення та розвитку бізнесу в Україні в порівнянні з довоєнним періодом. Цьому сприяють численні реформи, що наразі впроваджуються, — дерегуляція, цифрове урядування, боротьба з корупцією. Україні слід інституціоналізувати позитивні тимчасові заходи, зокрема розглянути **можливість без ускладнень перетворити тимчасові податкові / звітні умови для малих підприємств на постійні**. Також важливо прийняти **стабільні нормативні акти, що відповідають стандартам ЄС,** аби зменшити невизначеність для інвесторів. Необхідно підтримувати нещодавні досягнення України у сфері доброчесності державного сектору для боротьби з корупцією, яка спотворює ринки. Одна з рекомендацій — **посилити громадські консультації** у процесі законотворчості, як пропонує ОЕСР[53], щоб підприємства мали можливість впливати на процес і час для адаптації до нових правил. Це покращить якість нормотворчості. Конкурентне середовище всередині країни забезпечить дотримання антимонопольного законодавства — припинення будь-яких монополістичних практик як з боку олігархічних, так і місцевих впливових груп. Антимонопольний комітет має мати для цього необхідні ресурси, а судам варто підтримувати його рішення.

2 Залучити фінансування для приватних інвестицій

Без капіталу не може бути відновлення, керованого приватним сектором. Отже, важливо відновити спроможність фінансової системи надавати кредити та залучати інвестиції. Щоб стимулювати **банківське кредитування, слід** врегулювати проблемні кредити банків (через війну різко зросла частка кредитів, що не працюють), можливо, створити для цього компанії з управління активами (Антимонопольний комітет); а відтак заохочувати конкуренцію в банківській сфері. Також **необхідно розвивати ринок капіталу**, адже фондовий та облігаційний ринки України є слабкими. Після війни Україна могла б відновити внутрішні ринки державних облігацій для залучення коштів, а потім, зрештою, корпоративних облігацій або навіть лістингу акцій для фінансування компаній. ОЕСР рекомендує спростити процеси лістингу й поліпшити інфраструктуру кредитної інформації. Це допоможе середнім підприємствам залучати капітал. **Використання гарантійних схем** на кшталт Pillar II ЄС та страхування ризиків Світового банку, зробить Україну привабливим напрямом для прямих іноземних інвестицій у найближчому майбутньому. Україна також здійснила перший крок до створення власної фінансової установи для спільного інвестування в малі та середні підприємства разом із приватними фондами — Національної установи розвитку[54].

3 Зосередитися на людському капіталі й навичках

Конкурентоспроможність залежить від людей. Високоосвічена робоча сила — величезна перевага України, але війна спричинила відтік мізків і невідповідність навичок. Політика держави має стимулювати повернення талантів (за допомогою програм житлового

53 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf.

54 ВРУ підтримала створення національної установи розвитку. URL: https://business.diia.gov.ua/news/vru-pidtrymala-stvorennia-natsionalnoi-ustanovy-rozvytku.

будівництва, робочих місць, безпечних міст тощо) та підвищення кваліфікації тих, хто залишився. Цілі стратегії МСП щодо навчання — хороші. Їхня реалізація шляхом партнерства з програмами ЄС («Еразмус+» тощо) може забезпечити сучасні навчальні програми. Наголос на STEM, цифрових навичках і професійному навчанні для професій, пов'язаних з відбудовою, як-от зварювальники, електрики, заповнить нагальні прогалини в економіці та підвищить продуктивність. Крім того, конкурентоспроможності людського капіталу сприяє **поліпшення охорони здоров'я та психосоціальної підтримки**, адже багато працівників травмовані або поранені внаслідок війни. Здорова робоча сила — більш продуктивна. Фонди ЄС у межах третього компонента можуть допомогти модернізувати системи освіти та навчання.

4 Стимулювати інновації і цифрову трансформацію

Інновації є каталізатором стрибкоподібного розвитку. Україна має інноваційний технологічний сектор України, що розробляє від застосунків на кшталт Дії до програмних компаній світового класу. Розширення **підтримки науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) і інновацій** може допомогти приватному сектору піднятися по ланцюжку створення вартості. Це можна зробити за допомогою створення технологічних парків або інноваційних хабів, що вже працюють у Києві, Львові, у більшій кількості регіонів; надання грантів на НДДКР (ключове значення має інтеграція в програму «Горизонт Європа») та захист інтелектуальної власності (Україна оновила закони про інтелектуальну власність відповідно до вимог ЄС, тепер слід забезпечити їх виконання). Упровадження **цифрової економіки** в усіх секторах (агротехніка, фінтех, урядові технології) підвищить їхню ефективність. Україна вже має культуру безготівкових розрахунків, і багато ММСП використовують електронні платежі (58% приймають електронні платежі, і 3/4 з них вважають, що це збільшує дохід[55]). На основі цього уряд може спонукати МСП впроваджувати цифрові рішення (субсидувати інструменти електронної комерції тощо). Крім того, продовження **цифровізації державних послуг** усуває корупцію та прискорює взаємодію, що є конкурентною перевагою у веденні бізнесу. Україна прагне стати провідним цифровим урядом. Досягнення цієї мети також сприятиме інтеграції з єдиним цифровим ринком ЄС.

5 Узгодити реконструкцію з вимогами інтеграції в ЄС

Кожен проєкт реконструкції слід розглядати як крок до стандартів ЄС. Наприклад, якщо відновлювати міст, то будувати його відповідно до специфікацій транспортної мережі ЄС; якщо реформувати систему каналізації, то узгоджувати її з екологічними директивами ЄС. Так економіка буде готова до вступу в Євросоюз. Розділи acquis щодо довкілля, енергетики, промисловості тощо мають визначати якість інвестицій. Один із практичних результатів цього — усунення залежності від старих технологій з високим рівнем викидів і перехід на сучасне, сумісне з ЄС обладнання. Це зробить українські товари більш конкурентоспроможними на ринках Євросоюзу, наприклад, завдяки дотриманню стандартів щодо викидів вуглецю, що дасть змогу уникнути мит за Механізмом вуглецевого коригування імпорту на кордоні ЄС.

55 Value of Acceptance:Understanding the Digital Payment Landscape in Ukraine. URL: https://africa.visa.com/content/dam/VCOM/regional/cemea/genericafrica/run-your-business/value-of-acceptance/voa-designed-generic-report-ukraine.pdf.

Крім того, узгодження стандартів готує більше українських секторів до виходу на ринок ЄС без зайвих бар'єрів. Наприклад, укладення Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (АСАА), щоб українські промислові товари приймали в ЄС як вітчизняні. Vox відзначає прогрес у напрямку АСАА[56], що допоможе експортерам у галузях машинобудування та електроніки.

6 Стимулювати конкурентоспроможність експорту й інтеграцію в ланцюги створення вартості

Конкурентоспроможність означає можливість продавати продукцію не тільки на внутрішньому ринку, а й на світовому. Негайне переорієнтування торгівлі України на ЄС дає змогу інтегрувати її підприємства в європейські ланцюги створення вартості як постачальників або партнерів. Уряд і галузеві органи мають визначити ніші, в яких Україна може конкурувати. Дослідження Bertelsmann визначає **шість ключових галузей:** відновлювані джерела енергії, критичні мінерали, метали, машини / транспортне обладнання, агропродовольча продукція, ІТ[57]. Для кожної з них слід розробити стратегію: наприклад, у машинобудуванні, можливо, слід зосередитися на тому, щоб стати центром виробництва сільськогосподарської техніки, використовуючи сільськогосподарський досвід України та нижчі витрати; в ІТ — сфокусуватися на стартапах, що розробляють продукти, а не лише на аутсорсингу тощо. Також необхідно покращити сприяння торгівлі: попри те, що Україна спростила багато процедур, прикордонна логістика потребує інвестицій і модернізації митних органів. Усунення залишкових перешкод для експорту (сертифікація тощо) за допомогою донорів (проєкти ЄС) зменшить витрати й час, підвищивши конкурентоспроможність. Крім того, для стимулювання експорту ключове значення мають **страхування експортних кредитів** і просування експорту. Україна працює над створенням ефективного агентства з експортного кредитування. Донори можуть підтримати цю ініціативу, надавши українським експортерам фінансування для виходу на нові ринки. Також варто залучити **діаспору як торгових послів:** українські громади за кордоном можуть допомогти підприємствам знайти партнерів і канали збуту.

7 Забезпечити інклюзивність і сталий розвиток

В основі конкурентоспроможної економіки — не лише кілька великих компаній чи галузей. Вона має активізувати таланти всього населення та зберігати ресурси для майбутнього. Війна поглибила нерівність — регіональну, за доходами, гендерну (багато жінок взяли на себе додаткове навантаження). Політика держави має сприяти **інклюзивному підприємництву:** підтримувати підприємства, очолювані жінками, ветеранами, та молодіжні стартапи. Програми на кшталт ПРООН, що зосереджуються на підтримці жінок, молоді та ВПО у підприємництві, слід розширити, прийнявши на рівні уряду. **Сталий розвиток** є аргументом на користь продажу продукції. У процесі відновлення Україна може позиціювати себе як джерело екологічних і відповідальних продуктів. Наприклад, органічне сільське господарство було дуже популярним в Україні до війни, а для ринків ЄС відновлення та розширення цього напряму є нішевим.

56 У фокусі IMoRe: довгий шлях до промислового безвізу. URL: https://voxukraine.org/u-fokusi-imore-dovgij-shlyah-do-promislovogo-bezvizu.

57 Ukraine's Future Competitiveness: Directions for Structural Shifts in Investment and Trade. URL: https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/our-projects/sovereign-europe/project-news/ukraines-future-competitiveness-directions-for-structural-shifts-in-investment-and-trade.

Встановлення зараз екологічних стандартів, зокрема правил поводження з відходами у будівництві, контролю забруднення, наблизить Україну до цілей Зеленого курсу ЄС і дасть змогу уникнути дорогих модернізацій у майбутньому.

8 Сприяти державно-приватному партнерству у відновленні

Масштабність завдань означає, що уряд має залучити потенціал приватного сектору через партнерства. ДПП в інфраструктурі, охороні здоров'я (залучення приватних постачальників послуг до відновлення лікарень), житловому будівництві (державна земля, приватна забудова) тощо можуть прискорити відновлення. Але ДПП потребують міцної правової та інституційної бази: прозорі закупівлі, справедливі контракти. Щоб втілювати нещодавно вдосконалене українське законодавство про ДПП, слід навчати місцеві органи влади та міністерства, як проводити тендери на ДПП. Донори, зокрема ЄІБ, ЄБРР, часто допомагають структурувати такі угоди. Це забезпечує **залучення приватного сектору** й покращує ефективність проєктів.

Аналіз показує, що Україна вже має всі складники для відновлення, орієнтованого на конкурентоспроможність: стійку базу малих і середніх підприємств; реформаторський уряд, який співпрацює з ЄС; міжнародну спільноту, що надає підтримку; невикористаний людський капітал та інноваційний потенціал. Війна усунула деякі старі перешкоди (наприклад, інерцію навколо певних реформ) і створила єдність у баченні **сучасної європейської України**. З продовженням війни існує ризик втоми або самозаспокоєння, але досі українці демонструють надзвичайну рішучість у прагненні покращити свою країну навіть у складних умовах. Якщо цей імпульс зберегти, Україна зможе не тільки відновити втрачене, але й стати економікою, яка буде більш динамічною, децентралізованою та конкурентоспроможною на світовій арені, що зрештою підкріпить успішний вступ України до ЄС та її довгострокове процвітання.

V. Політичні наслідки та рекомендації

На основі вищезазначених висновків у цьому розділі викладені практичні рекомендації щодо політики для українських урядовців, а також донорів і партнерів з розвитку, які підтримують відновлення приватного сектору України. Вони мають на меті трансформувати стійкість у воєнний час у сталий ріст і забезпечити, щоб процес відновлення просував Україну до конкурентоспроможної економіки, інтегрованої в ЄС.

1. Підтримувати та розширювати підтримку стійкості та зростання МСП

Обґрунтування

На МСП припав основний тягар війни, але вони також є рушійною силою місцевого працевлаштування та інновацій. Підтримка цих підприємств сприяє широкому відновленню економіки.

Рекомендації

Розширити та зосередити програми фінансової підтримки для МСП

Слід продовжити успішні програми, як-от кредити під 5–7–9% та гранти «єРобота», але уточнити їхнє спрямування на справді життєздатні МСП й сектори з потенціалом зростання. Наприклад, надати більші гарантії за кредитами або знижки за процентними ставками для виробничих та орієнтованих на експорт МСП, а також виділити гранти для підприємств у звільнених або дуже постраждалих громадах. Важливо забезпечити прозорість у відборі грантів, щоб уникнути зловживань. Потрібно розглянути нові інструменти, зокрема **гранти на співфінансування** приватних інвестицій, щоб заохотити МСП інвестувати в модернізацію та цифровізацію. Згідно з даними, до середини 2025 року підприємцям уже надали пільгових кредитів на суму 52,8 млрд грн[58]. Цю цифру слід збільшити завдяки співфінансуванню донорів, особливо для регіонів, що постраждали від війни, та підприємців серед молоді / жінок.

Інституціоналізувати ефективні надзвичайні заходи

Важливо зробити постійними або довгостроковими ініціативи воєнного часу, які поліпшили бізнес-середовище. Наприклад, зберегти **мораторій на більшість перевірок бізнесу** доти, доки повний перегляд таких перевірок не дасть змогу усунути зайві. Заклик президента Зеленського до довгострокового мораторію на перевірки слід закріпити законодавчо з винятками лише для критичних випадків, пов'язаних з безпекою / екологією. Аналогічно, важливо зберегти запроваджені прискорені процедури реєстрації та ліцензування бізнесу, наприклад, онлайн-процеси через Дію. Легкість започаткування бізнесу має тут вирішальне значення. Якщо Україна утримає ці досягнення, вона може вийти з війни з набагато вищим рейтингом за показниками бізнес-середовища.

Покращити доступ МСП до експортних ринків

Багато МСП не мають знань щодо експорту або мереж для нього. Слід розширити програми, можливо, в межах **EU4Business**, що надають технічну допомогу з питань експорту, наприклад, навчають, як відповідати стандартам ЄС щодо продукції, отримати сертифікати, знайти дистриб'юторів за кордоном. Важливо сприяти участі МСП у торгових ярмарках, заходах з налагодження бізнес-контактів у ЄС. Поки Україна веде переговори щодо АСАА для промислових товарів, потрібно підготувати МСП до використання її переваг, зокрема фінансувати якісну інфраструктуру (лабораторії стандартів, випробувальні центри), щоб продукція українських виробників могла бути сертифікована на відповідність вимогам ЄС на внутрішньому ринку. З інтеграцією в програми підтримки ЄС на кшталт COSME важливо активно рекламувати та інформувати українські МСП про те, як подавати заявки й отримувати вигоди.

58 Resilience of Ukraine's Small and Medium Businesses Amid the War: Challenges, Policy and the Future. URL: https://voxukraine.org/en/resilience-of-ukraine-s-small-and-medium-businesses-amid-the-war-challenges-policy-and-the-future.

Зосередитися на інклюзивному підприємництві

Важливо надавати індивідуальну підтримку жінкам-підприємцям, ветеранам, внутрішньо переміщеним особам і молоді. Наприклад, запустити **Фонд відновлення жіночого бізнесу**, який надаватиме невеликі гранти або позики МСП, очолюваним жінками. Для ветеранів, які повернуться з лідерськими навичками, але також з травмами / психічними травмами, доцільно створити інкубаційні програми та надати фінансування (можливо, безвідсоткові позики) для стартапів, які вони очолять. Ці інклюзивні підходи розв'язують питання рівності й розширюють кадровий потенціал у приватному секторі.

2. Зміцнювати макроекономічну стабільність та кредитний потік для забезпечення приватних інвестицій

Обґрунтування

Стабільне макроекономічне середовище (низька інфляція, стабільна валюта, стійкі державні фінанси) є основою для впевненості бізнесу. Водночас покращення доступу до фінансування має вирішальне значення для інвестицій і зростання підприємств.

Рекомендації

Дотримуватися розумної фіскальної та монетарної політики, наскільки це дозволяють умови війни

Слід продовжувати координацію з НБУ для управління інфляцією, яка спадає, та уникнення повернення до монетизації дефіциту. У міру поліпшення безпекової ситуації важливо поступово скасовувати контроль за рухом капіталу для відновлення нормальних фінансових потоків, що також заспокоїть інвесторів щодо можливості репатріації прибутку в майбутньому. Влада України має оприлюднити чіткий план післявоєнної фіскальної консолідації, як рекомендували МВФ / ОЕСР[59], наприклад, середньострокову стратегію доходів (усунення прогалин, розширення бази) та реформи ефективності видатків, щоб закріпити очікування, що державний борг залишиться стійким. Це дасть змогу утримати премію за суверенний ризик на низькому рівні й опосередковано позитивно вплине на вартість запозичень приватного сектору.

Розв'язати проблему проблемних кредитів (NPL) та зміцнити банки

Війна, ймовірно, збільшила обсяг NPL у банках. Уряд та НБУ мають прискорити процес його скорочення, можливо, шляхом створення централізованого **банку проблемних кредитів / компанії з управління активами** для викупу та розв'язання проблеми таких кредитів. Це особливо стосується державних банків, які у травні 2023 року мали NPL на рівні 43%. Знайти рішення допоможуть зміни в законодавстві, спрямовані на спрощення реструктуризації боргів та їхнього стягнення, зокрема позасудові механізми реструктуризації. Крім того, слід продовжувати реалізацію планів **приватизації державних банків**, щойно дозволять умови, щоб стимулювати конкуренцію та поліпшити практику кредитування. Конкурентоспроможні, добре капіталізовані банки більш охоче надаватимуть кредити МСП й інвестуватимуть у нові кредитні продукти.

59 OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf.

Розширити програми кредитних гарантій і страхування

Оскільки банки не схильні до ризику, уряд і донори мають розширити **програми розподілу ризиків**. Наприклад, використовувати частину гарантій другого компонента Механізму підтримки України для створення **Механізму гарантування МСП України**, який надає часткову гарантію за кредитами, що їх банки надають МСП (особливо тим, хто бере кредит вперше або не має застави). Аналогічно, слід співпрацювати з MIGA та іншими страховиками, щоб упровадити **страхування** від **воєнних ризиків** для критично важливих інвестицій. Якщо іноземні інвестори знатимуть, що їхні інвестиції, наприклад, у виробничий завод або логістичний склад, застраховані від збитків або політичних ризиків, вони будуть більш схильні вкладати капітал зараз. Хорошим прецедентом є поновлення покриття для України компанією Credendo (бельгійська ECA) з механізмом на 100 млн євро[60]. Україна має активно координувати багатосторонній інвестиційний страховий фонд, щоб розширити його масштаби.

Зміцнити інфраструктуру ринку капіталу

Слід підготуватися до довгострокової потреби в доступі до ринків капіталу. Важливо спростити процедури для компаній з випуску облігацій або акцій: фондова біржа та регулятор цінних паперів мають за допомогою технічної підтримки створити прискорену процедуру лістингу для МСП (можливо, на ринку для молодих компаній). Потрібно заохочувати **випуск облігацій діаспори** або облігацій відновлення України, що продаються міжнародним приватним інвесторам, з частковими гарантіями міжнародних фінансових інституцій для зниження прибутковості. Хоча повна довіра з'явиться після війни, створення основи зараз (правові рамки, узгодження регулювання з нормами директиви ЄС про ринки фінансових інструментів (MiFID) / ЄС) означає, що Україна зможе швидше залучити глобальний капітал, коли ситуація стабілізується. Як пропонує OECP, поліпшення ліквідності вторинного ринку державних облігацій також допоможе залучити внутрішній капітал, який зрештою може перейти до фінансування приватного сектору.

3. Прискорити структурні реформи для забезпечення верховенства права, боротьби з корупцією та конкурентних ринків

Обґрунтування

Для залучення інвестицій і підвищення продуктивності необхідно розв'язати глибоко вкорінені проблеми управління та викривлення ринку. Війна стала поштовхом для реформ, і цей імпульс варто зберегти.

Рекомендації

Упроваджувати судову та правову реформи

Важливо завершити поточні процеси судової перевірки та реформи. Зокрема, ввести в дію нову Вищу кваліфікаційну комісію суддів та Раду з етики для призначення суддів з високим рівнем доброчесності, а також створити незалежний дисциплінарний механізм для суддів[61].

60 Credendo announces it will resume cover in Ukraine. URL: https://credendo.com/en/knowledge-hub/credendo-announces-it-will-resume-cover-ukraine.

61 Key findings of the 2023 Report on Ukraine. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_23_5631.

Необхідно прагнути до різкого скорочення кількості невирішених справ і підвищення швидкості виконання договорів. Крім того, варто розширити можливості господарських судів для розгляду очікуваного напливу спорів, пов'язаних з реконструкцією. Надійна судова система дасть інвесторам впевненість у тому, що договори та права власності підлягають виконанню, що є критично важливим чинником конкурентоспроможності. Президентський акцент на аудиті та закритті необґрунтованих кримінальних справ, пов'язаних з бізнесом, варто реалізувати негайно: відмовитися від безпідставних справ, які переслідують підприємців, та публічно покарати чиновників, які їх безпідставно ініціювали.

Підтримувати антикорупційні інституції

Доцільно забезпечити, щоб НАБУ (Національне антикорупційне бюро) та САП (Спеціальна антикорупційна прокуратура) мали повну незалежність і ресурси для переслідування корупції на високому рівні, включно з будь-якою корупцією в проєктах з відновлення. Слід упровадити системи на кшталт електронних закупівель через Prozorro для всіх тендерів з відновлення, щоб забезпечити прозорість. Крім того, важливо відновити вимогу про електронну декларацію активів для державних службовців і поширити цю прозорість на осіб, залучених до великих закупівель. Дрібна корупція, що впливає на бізнес (наприклад, хабарі за дозволи), має природно зменшитися завдяки електронним послугам, але будь-які інші сфери, зокрема митниця, потребують цілеспрямованого очищення. Щодо митниці слід упровадити автоматизоване управління ризиками та ротацію персоналу, а також, можливо, залучити міжнародний нагляд (ідея, яку висували раніше). Зменшення корупції може значно поліпшити показники України за індикаторами управління, що, своєю чергою, підвищить сприйняття інвесторів та конкурентоспроможність.

Здійснювати управління державними підприємствами та приватизацію

Слід продовжувати приватизацію нестратегічних державних підприємств, якщо дають змогу умови, зокрема, встановити щорічні цілі (наприклад, продати 100 малих державних підприємств і 5 великих у 2026–2027 роках) і контролювати прогрес. Потрібно прийняти законодавство, що дозволяє великі приватизації (наразі у ВРУ), включно з гарантіями чесної конкуренції та антимонопольним контролем продажів. Для решти державних підприємств, що мають стратегічне значення, варто впровадити стандарти корпоративного управління ОЕСР: призначити професійні незалежні ради директорів, вимагати розкриття фінансової інформації та встановити жорсткі бюджетні обмеження, щоб вони не витісняли приватні компанії та не спотворювали ринків. Також слід розглянути моделі **ДПП / концесій** для державних активів з низькою ефективністю як проміжний етап до повної приватизації (наприклад, концесії портів працювали навіть під час війни). Успішна приватизація та покращення ефективності державних підприємств вирівняють умови для приватного сектору та можуть залучити іноземних стратегічних інвесторів, які принесуть управлінський досвід.

Реалізувати політику конкуренції та дерегуляцію

Важливо розширити персонал Антимонопольного комітету та надати йому слідчі повноваження для боротьби з викликами воєнної економіки, наприклад, місцевими групами впливу у сфері розподілу пального або продовольства. Після початкового шоку на деяких ринках може спостерігатися антиконкурентна поведінка, зокрема фіксація цін на будівельні матеріали.

Варто суворо дотримуватися конкурентного законодавства, щоб зберегти доступність ресурсів для підприємств і споживачів. Щодо дерегуляції потрібно вести публічний звіт про досягнення, щоб продемонструвати поліпшення. Це також дасть змогу Україні піднятися в рейтингах на кшталт оцінки ведення бізнесу. Як орієнтир слід прагнути зробити регуляторне середовище України одним з найпростіших у Східній Європі. Це буде унікальною перевагою для інвесторів.

4. Ефективно використовувати міжнародну підтримку та партнерства

Обґрунтування

Партнери України надають безпрецедентну фінансову та технічну підтримку. Оптимізація використання цих ресурсів посилить їхній вплив на відродження приватного сектору.

Рекомендації

- **Активно впроваджувати Механізм підтримки України та інвестиційну рамку**

  Слід тісно співпрацювати з Європейською комісією для виконання **реформ**, **передбачених Планом для України**, щоб активувати виплати за Механізмом підтримки України. Це означає досягнення визначених етапів секторальних реформ у судовій сфері, державних підприємствах тощо, як ми перелічили вище, для забезпечення безперебійного надходження допомоги від ЄС. Водночас слід максимально використовувати **гарантії другого компонента** — підготувати перелік проєктів, для яких Україна потребуватиме від ЄС гарантій або змішаного фінансування. Наприклад, визначити інфраструктурні проєкти, придатні для ДПП, об'єднати їх і звернутися до ЄІБ / ЄІФ за гарантійною підтримкою. Що швидше Україна зможе виділити 9,3 млрд євро на проєкти, то краще для запуску приватних інвестицій. Також забезпечити використання **15%**, **виділених для МСП**, наприклад, шляхом партнерства з місцевими банками для використання гарантій для кредитних портфелів МСП.

- **Інтенсифікувати регіональне та двостороннє співробітництво**

  Окрім багатосторонньої допомоги, варто скористатися двосторонніми програмами, як-от фінансування розвитку від США (DFC), що може інвестувати в проєкти; потенційним інтересом Японії до енергетичних проєктів тощо. Слід підписати меморандуми про взаєморозуміння, зосереджені на приватному секторі, наприклад, Ініціатива ЄС для підприємств України тощо. Можна використовувати такі форуми, як Конференції з відновлення України (URC), щоб забезпечити зобов'язання, спрямовані конкретно на інвестиції в приватний сектор та технічну підтримку. Наприклад, попросити партнерів G7 взяти кожен по одному сектору для підтримки: один інвестує в цифрову трансформацію, інший — у ланцюги створення вартості в сільському господарстві тощо.

- **Посилити інвестиційний (абсорбційний) потенціал**

  Ризик, пов'язаний із великим припливом допомоги, полягає в її недостатньому використанні через бюрократію або брак банківських проєктів. Важливо посилити підрозділи з підготовки проєктів у міністерствах для розробки та прискорення реалізації

проєктів, що передбачають участь приватного сектору (діалог між державним і приватним секторами може допомогти генерувати ідеї). Крім того, місцеві органи влади отримають 20% коштів фонду, тож варто навчити їх, як співпрацювати з бізнесом (ДПП, аутсорсинг, гранти), і вимагати, щоб частину цих коштів спрямовували на місцевий економічний розвиток (індустріальні парки, інкубатори). Прикладом може бути забезпечення кожної області потужною Агенцією регіонального розвитку, яка може взаємодіяти з інвесторами та донорами.

Сприяти прямим іноземним інвестиціям (ПІІ) та залученню діаспори

Хоча масштабні прямі іноземні інвестиції можуть зачекати до закінчення війни, підготовча робота вже зараз здатна прискорити цей процес. Потрібно активізувати діяльність агентства з інвестиційного просування «УкраїнаІнвест», щоб активно залучати компанії у визначених галузях — відновлювані джерела енергії, критичні мінерали, виробництво тощо. Слід запропонувати індивідуальні пакети стимулів, що відповідають правилам ЄС. Наприклад, податкові канікули у спеціальних економічних зонах можуть суперечити правилам ЄС щодо державної допомоги, тому замість цього варто розглянути такі стимули, як спільне інвестування уряду або спрощене ліцензування, що дозволено в межах ЄС. **Страхування від ризиків війни** є ключовим чинником. Важливо лобіювати перед партнерами з G7 / IFI розширення цих програм. Для діаспори слід створити офіційну **інвестиційну платформу**, можливо, під егідою Мінекономіки, що надаватиме інформацію та послуги у прискореному режимі тим представникам діаспори, які бажають розпочати бізнес в Україні. Можливо, випустити **облігації діаспори** або пайові фонди, у які діаспора зможе інвестувати з певною державною гарантією, спрямовуючи капітал у МСП або інфраструктуру. В інших країнах є успішні приклади облігацій діаспори.

5. Узгодити зусилля з відновлення з баченням конкурентоспроможності та інтеграції до ЄС

Обґрунтування

Кожне рішення щодо відновлення має покращувати довгострокову економічну конкурентоспроможність України та наближати її до стандартів ЄС, а не просто розв'язувати поточні проблеми.

Рекомендації

Прийняти екологічні та інклюзивні стандарти відновлення

Важливо зобов'язати, щоб реконструкція інфраструктури та будівель передбачала використання сучасних енергоефективних проєктів. Це може означати оновлення будівельних норм відповідно до стандартів ЄС (ізоляція, сейсмічні норми тощо) та вимогу використовувати якісні матеріали. Такі правила, імовірно, дещо збільшать початкові витрати, але окупляться ефективністю та сумісністю з ЄС. Наприклад, реконструкція житла та громадських будівель з високою енергоефективністю зменшить споживання енергії та відповідатиме кліматичним цілям ЄС. Євросоюз уже очікує, що 20% інвестицій в Україну будуть екологічними. Наша країна має досягти й перевищити цей показник, пріоритезуючи розумні енергомережі, електростанції на відновлюваних джерелах енергії та електричний громадський транспорт.

Слід заохочувати приватний сектор використовувати відновлювані джерела енергії, зокрема створювати аукціони для сонячної / вітрової енергії з частковими гарантіями IFC / ЄС щодо відбору, щоб стимулювати негайне будівництво зелених потужностей для заміни пошкоджених війною енергоносіїв. Це водночас розв'язує питання енергетичної безпеки та кліматичної конкурентоспроможності (зниження вуглецевої інтенсивності ВВП).

Здійснити швидку інтеграцію заходів єдиного ринку ЄС

Навіть до вступу в ЄС Україна може в односторонньому порядку прийняти норми ЄС у певних галузях, щоб полегшити інтеграцію. Наприклад, у фармацевтичній або автомобільній галузі слід узгодити технічні стандарти й укласти угоди про взаємне визнання, щоб українські товари могли продаватися в ЄС без додаткової сертифікації. Уряд має прискорити виконання всіх необхідних кроків для АСАА (промисловий безвізовий режим) у пріоритетних секторах. Це миттєво відкриє більше можливостей на ринку ЄС для українських виробників після набуття чинності. Аналогічно, слід упровадити норми ЄС у цифровій сфері (GDPR для захисту даних) та логістиці (приєднатися до Конвенції про спільний транзит), щоб зменшити бар'єри. **Перевага для українських підприємств** полягає в тому, що вони почнуть конкурувати за правилами ЄС уже зараз, набуваючи досвіду для конкурентоспроможності на регіональному рівні.

Розробити регіональні стратегії розумної спеціалізації

Потрібно використовувати підхід ЄС до розумної спеціалізації у відновленні: визначити конкурентні переваги або потенціал кожного регіону й зосередити підтримку на них. Актуальним є підхід до **розвитку ринкових систем:** зрозуміти ринкову екосистему кожного регіону та системно зміцнити зв'язки, функції ланцюга створення вартості та послуги підтримки. Донори й уряд можуть співпрацювати, щоб відновити не лише окремі підприємства, а й цілі ланцюги створення вартості. Це запобігає ізольованому відновленню активів, які не мають навколо себе економічної мережі.

Додати професійну освіту та працю в процес відновлення

Конкурентоспроможна економіка потребує кваліфікованої робочої сили, а відновлення — шанс для перепідготовки фахівців. Важливо переконатися, що великі проєкти з відновлення містять вимоги щодо **залучення місцевих ресурсів або найму** (найм місцевих працівників, включно з перекваліфікованими ветеранами або внутрішньо переміщеними особами), і поєднувати це з програмами професійного навчання. Слід перетворити будівельні майданчики на навчальні, наприклад, організувати стажування для молодих українців із сучасних будівельних технологій під керівництвом іноземних підрядників. Це не тільки зменшить безробіття, але й залишить в Україні більш кваліфіковану робочу силу, яка зможе продовжувати підтримувати конкурентоспроможну економіку після завершення великого відновлення.

Моніторити та оцінювати результати конкурентоспроможності

Потрібно встановити показники для відстеження впливу зусиль з відновлення на конкурентоспроможність. Наприклад, аналізувати диверсифікацію експорту (чи з'являються нові продукти), продуктивність МСП (чи зростає додана вартість на одного працівника), інновації (кількість патентів або IT-стартапів). Важливо використовувати ці показники для коригування політики: якщо через кілька років прогрес у певних сферах

буде повільним (виробництво залишатиметься слабким), можна запровадити цільові заходи (програму партнерства з розширення виробництва або субсидії на модернізацію технологій). По суті, слід розглядати конкурентоспроможність як ключовий показник ефективності відновлення, а не лише зростання ВВП або побудовану інфраструктуру.

6. Сприяти регіональній економічній згуртованості та переходу від війни до мирної економіки

Обґрунтування

Війна змінила регіональні економіки та створила нові диспропорції. Забезпечення можливості для всіх регіонів брати участь у відновленні та отримувати від нього вигоди є не тільки справедливим, але й критично важливим для політичної стабільності та загальної конкурентоспроможності.

Рекомендації

- **Підтримувати переїзд, а потім повернення підприємств**

  До закінчення війни слід продовжувати сприяти **переміщенню підприємств з районів підвищеного ризику в безпечні регіони**, як це зробили для понад 800 компаній. Потрібно надати їм гранти або позики для відновлення діяльності в нових місцях. Водночас слід планувати стимули для **повернення або розширення** цих підприємств **у їхні початкові регіони**, **коли це буде можливо**. Наприклад, коли схід Харківської області стане безпечним, пропонувати податкові пільги або пільгові кредити підприємствам, які спочатку були розташовані там, щоб інвестувати у відновлення виробництва. Такий двоступеневий підхід гарантує, що схід / південь не будуть назавжди позбавлені економічної бази. Водночас важливо підтримувати філії великих компаній у безпечніших регіонах, щоб вони продовжували свою діяльність.

- **Фінансувати регіональний розвиток**

  Потрібно використовувати щонайменше 20% коштів з першого напряму Плану для України, спрямованих місцевим органам влади, для запуску регіональних економічних проєктів. Слід заохочувати регіони пропонувати **конкурентоспроможні проєкти**, як-от індустріальний парк, технологічний інкубатор, логістичний хаб, і виділяти фінансування найкращим пропозиціям, які передбачають спільні інвестиції приватного сектору. Це мотивуватиме області стратегічно мислити про своє економічне майбутнє і не допускатиме універсального підходу. Крім того, потрібно продовжувати вирівнювальні міжбюджетні трансферти, щоб забезпечити можливість відновлення базової інфраструктури в бідніших регіонах. Конкурентоспроможність не може розвиватися, якщо деякі регіони не мають базової інфраструктури або інтернету.

- **Здійснювати розмінування та розбудову інфраструктура в постраждалих регіонах**

  Слід визнати, що жодна компанія не буде інвестувати в місця, які засіяні мінами або не мають базових комунальних послуг. Тому **розмінування сільськогосподарських угідь та промислових об'єктів у звільнених районах має бути пріоритетом** за підтримки донорів (обладнання, навчання).

Україна, можливо, має створити спеціальні режими реконструкції зі спрощеними процедурами відновлення земель та отримання дозволів на реконструкцію в дуже постраждалих областях. Водночас слід відновити транспортне сполучення, наприклад, відбудувати ключові мости до раніше окупованих територій, щоб швидко інтегрувати їх у національну економіку після визволення. Це також означає інвестиції в стійкість енергетичної мережі: у міру відновлення східної мережі слід під'єднати її до синхронізованої європейської мережі, щоб забезпечити стабільне енергопостачання, від якого залежать підприємства.

Використовувати міські центри як регіональні двигуни

Такі міста, як Харків, Одеса, Дніпро та Львів, очолять відновлення своїх регіонів. Слід підтримувати міські адміністрації у створенні потужних **програм економічного розвитку в межах їхніх місцевих стратегій розвитку**. Доцільно заохочувати програми побратимства, у межах яких європейські міста надають українським консультації з питань сучасного управління міською економікою. Динамічні міста в регіонах приваблюватимуть таланти з-за кордону та сприятимуть поширенню зростання за межі Києва. У межах Державної стратегії регіонального розвитку слід реалізувати програми підтримки для міст другого рівня з найбільшим економічним потенціалом у регіоні — регіональних центрів зростання (РЦЗ).

Здійснювати психологічну та громадську підтримку людей

М'який, але важливий аспект — розв'язання проблеми людських втрат. Працівники, що перебувають у стані екстремального стресу, або сім'ї без житла не можуть бути повністю продуктивними. Тому частина регіональної стійкості полягає в забезпеченні житлом переміщених осіб. Багато тих, хто жив на територіях, де зараз бойові дії, переїхали на захід, тож для них актуальні програми забезпечення житлом, що дадуть змогу переїхати з притулків до постійних будинків, інтегрують їх у місцеву економіку. Слід надавати **послуги з охорони психічного здоров'я**, можливо, через державно-приватні партнерства. Так, роботодавці могли б отримувати податкові пільги за надання консультацій персоналу.

Війна об'єднала Україну, і відновлення не має розколоти її економічно. Збереження почуття національної солідарності та згуртованості в економічних рішеннях (забезпечення справедливої компенсації за втрату майна, щоб підприємці, які залишили все, наприклад, в Маріуполі, мали можливість почати заново в іншому місці з деяким капіталом) запобігатиме появі глибокої соціальної напруги, що може перешкоджати загальному прогресу.

Вищезазначені рекомендації складають комплексну програму дій. Їхня реалізація потребуватиме тісної координації всередині українського уряду (міністерства, регіональні органи влади) та з міжнародними партнерами. Як негайний крок пропонуємо створити **робочу групу з відновлення приватного сектору** під керівництвом прем'єр-міністра, до складу якої увійдуть представники ключових міністерств (економіки, фінансів, розвитку, цифрової трансформації), бізнес-асоціацій і донорів. Вона визначатиме пріоритетність рекомендацій, розподілятиме обов'язки та контролюватиме прогрес, забезпечуючи, щоб щоденні нагальні завдання, як-от підтримка функціонування економіки під час війни, не затьмарювали стратегічних реформ та ініціатив.

Для донорів і міжнародних фінансових інституцій це означає узгодження фінансування з цими пріоритетами, наприклад, фінансування технічної допомоги для судової реформи, розширення програм гарантій або співфінансування грантів для малих і середніх підприємств, а не окремі розрізнені зусилля. Політики також повинні чітко і прозоро інформувати українську громадськість та підприємців про ці реформи й можливості, щоб керувати очікуваннями й отримати підтримку.

Приватний сектор України продемонстрував надзвичайну стійкість під час війни. Завдяки розумним політичним рішенням і надійній підтримці цю стійкість можна перетворити на рушійну силу відновлення, що вестиме Україну до майбутніх інновацій, процвітання та європейської інтеграції. Війна спричинила величезні витрати, але вибір шляхів відновлення, який Україна зробить зараз, може гарантувати, що вони не будуть марними. Розвиток економіки, яка буде сильнішою, більш конкурентоспроможною та інклюзивною, ніж раніше, справді втілить бачення вільної України, що процвітає, у самому серці Європи.

https://www.helvetas.org/en/eastern-europe/ukraine

ukraine@helvetas.org

Розвиток приватного сектору України в умовах війни, реформ і відбудови