

# СПРИЯТЛИВЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ: ПІДХІД, ОРІЄНТОВАНИЙ НА РОЗВИТОК РИНКОВИХ СИСТЕМ

Відновлення, зростання та  
конкурентоспроможність України

2025 - 2026



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.



# Резюме

Протягом останнього десятиліття Україна досягла значних успіхів у покращенні свого бізнес-клімату. Приблизно третина всіх реформ, проведених з 2014 року, була зосереджена на бізнес-середовищі, що зумовлено Угодою про асоціацію з ЄС та нагальною потребою усунути бюрократичні перешкоди та корупцію. Ці зусилля дали свої плоди в глобальних рейтингах. Рівень легкості ведення бізнесу в Україні **значно покращився**: із 112-го місця у 2014 році країна піднялася на 64-те місце у 2020 році. Однак **повномасштабне вторгнення у 2022 році** спричинило втрату економічних досягнень і створило безпрецедентні виклики для підприємств: фізичне руйнування, порушення ланцюгів постачання, нестача робочої сили через мобілізацію та різке падіння внутрішнього попиту. Попри ці потрясіння, **українські підприємства продемонстрували стійкість**: понад 85% малих і середніх підприємств відновили свою діяльність до 2023 року після початкового скорочення їхньої кількості до 57% у перші місяці війни<sup>1</sup>. У цьому аналітичному звіті розглянуто, як Україна може **використовувати підхід розвитку ринкових систем (PPC)** для прискорення реформ бізнес-середовища, що підвищують конкурентоспроможність, стимулюють інновації та готують економіку до післявоєнного відновлення та вступу до ЄС.

Сприятливе бізнес-середовище є основою післявоєнної економічної трансформації України. У процесі відновлення та прагнення до членства в ЄС Україна має сприяти **чесній конкуренції, прозору регулюванню та створенню інституцій**, що підтримують інвестиції й допомагають підвищувати продуктивність. Реальність воєнного часу спонукала до тимчасової дерегуляції — від спрощення податків до послаблення ліцензування, що пом'якшило удар по бізнесу. Однак ці тимчасові заходи мають перетворитися на **стійкі системні реформи**, а не на ситуативні рішення. Підхід PPC наголошує на аналізі всієї ринкової системи — основного бізнесу, допоміжних функцій (інформаційні послуги, навички, логістика) та формальних / неформальних правил — для виявлення основних причин дисфункції ринку. Застосування принципів PPC забезпечить **відповідність реформ реальним умовам на місцях**, принесе користь широкому колу підприємств (включно з МСП та підприємствами, що постраждали від війни) і триватиме після завершення проєктів донорів.

**Основні висновки.** Довоєнна реформа в Україні значно скоротила бюрократичні процедури, зокрема вдвічі зменшила вимоги до ліцензування бізнесу, та оцифрувала багато державних послуг, але певні перешкоди для діяльності бізнесу залишаються.

**Верховенство права та корупція** все ще є головними проблемами для інвесторів — корпоративні рейди та вибіркоче застосування закону не повністю припинилися. **Доступ до фінансування** для МСП покращується завдяки державним програмам (наприклад, кредити «5–7–9»), але залишається обмеженим. **Стандарти та якісна інфраструктура** були приведені у відповідність до стандартів ЄС у багатьох секторах (від безпеки харчових продуктів до промислових стандартів), проте необхідно посилити потенціал для їхнього впровадження. Війна також викрила вразливість **логістичних мереж** та інфраструктури. Експортні маршрути України зараз залежать від шляхів солідарності ЄС і наземного транспорту, оскільки морські порти заблоковані.

<sup>1</sup> EBRD, Switzerland and EU Assess Effects of the War on SMEs in Ukraine. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebrd-switzerland-and-eu-assess-effects-of-the-war-on-smes-in-ukraine.html>.

Це робить **логістичні реформи та інвестиції** пріоритетом для конкурентоспроможності. Водночас **системи підтримки бізнесу**, як-от портал «Дія.Бізнес» і платформи для діалогу між державним і приватним секторами, потрібно розширити, щоб підприємства могли орієнтуватися в нових нормативних актах і ринкових можливостях.

**Рекомендації щодо політики:** Щоб створити середовище, яке дійсно сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, Україна має реалізувати **двосторонню програму реформ**:

### ■ **Зміцнити основи чесної конкуренції**

Прискорити судові й антикорупційні реформи для забезпечення прав власності та виконання договорів. Інвестори повинні бачити, що **управління та верховенство права покращуються**. Рівні умови необхідні для залучення прямих іноземних інвестицій і заспокоєння донорів. Повноваження Антимонопольного комітету мають бути посилені, забезпечуючи його незалежність, для боротьби з картелями та спотвореннями державної допомоги.

### ■ **Розумна дерегуляція та оподаткування**

Зробити постійними спрощення, які виявилися корисними в умовах війни, наприклад, **розширити цифрові системи дозволів** і процедури «мовчазної згоди» для скорочення бюрократичних процедур. І навпаки, уникати повторного введення спотворювальних стимулів. Як попереджає Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Україна повинна **перейти від короткострокових податкових пільг до системних покращень**, оскільки після війни інвесторів приваблюватиме стабільне бізнес-середовище, а не щедрі податкові канікули. Скасування 2% військового податку з обороту у 2023 році (та відновлення звичайних режимів ПДВ / ППВ) є позитивним кроком до фіскальної нормалізації.

### ■ **Застосування інструментів РРС під час планування реформ**

Використовувати **аналіз ринкових систем**, щоб визначити, як різні сектори обмежуються сприятливим середовищем. Наприклад, у сільському господарстві та харчовій промисловості узгодити стандарти якості та процеси сертифікації з нормами ЄС, щоб розкрити експортний потенціал. Організувати діалоги за участю багатьох зацікавлених сторін (бізнес, уряд, громадянське суспільство), щоб визначити найважливіші проблемні моменти в ключових ланцюгах створення вартості (наприклад, сільське господарство, ІТ, виробництво) та спільно розробити рішення. **Підхід РРС, спрямований на сприяння**, може допомогти реформам знайти рішення, яке стане каталізатором ширших змін.

### ■ **Зміцнення систем підтримки**

Сприятливе середовище — це не лише законодавство, а й **інформація, навички та інфраструктура**, які є не менш важливими. Уряд за підтримки донорів має вдосконалити центри підтримки бізнесу та онлайн-платформи (на основі Дія.Бізнес), щоб надавати МСП актуальну ринкову інформацію, регуляторні рекомендації та наставництво. Модернізація логістичної інфраструктури та спрощення торгівлі (модернізація митної служби, прикордонні контрольно-пропускні пункти, залізничне сполучення з ЄС) має вирішальне значення для зниження транзакційних витрат для підприємств. Аналогічно слід продовжувати гармонізацію **стандартів і систем сертифікації з ЄС**, щоб українські товари могли безперешкодно потрапляти на ринки ЄС, рухаючись у напрямку «промислового безвізового режиму» (АСАА) для пріоритетних секторів.

## ■ Послідовність і координація

Розробити **чіткий план реформ**, який послідовно реалізує реформи бізнес-середовища відповідно до вимог вступу до ЄС та потреб відновлення. Швидкі перемоги (спрощення процедур отримання дозволів або запуск єдиних вікон) можуть створити імпульс, тоді як складніші реформи (реформа судової системи, комплексна податкова реформа) відбуваються паралельно. Необхідно покращити **інституційну координацію**, щоб узгодити дії міністерств, парламенту та регуляторних органів щодо цього плану дій. Донори повинні краще узгодити свої програми з національними стратегіями, як-от Стратегія розвитку МСП на 2024–2027 роки та інші національні галузеві й територіальні стратегії. Це дасть змогу уникнути дублювання, забезпечить спрямування ресурсів на усунення пріоритетних прогалів і допоможе регулярно контролювати прогрес.

## I. Контекст та обґрунтування

На тлі руйнівних наслідків війни з Росією Україна також отримала статус кандидата в члени ЄС, що підсилило її амбіції щодо глибоких економічних перетворень. Сприятливе бізнес-середовище є **мостом між виживанням у надзвичайних умовах та довгостроковим розвитком**. У найближчій перспективі тисячі підприємств, які постраждали від війни, потребуватимуть сприятливого клімату для відновлення — з мінімальною бюрократією, доступним фінансуванням і надійними послугами. У довгостроковій перспективі Україна, оскільки вона прагне приєднатися до єдиного ринку ЄС, має привести свої правила у відповідність до правил ЄС і сприяти конкурентоспроможності, щоб скористатися новими можливостями. Тобто **створення сприятливого бізнес-середовища є ключовим для післявоєнного відновлення, зростання експорту та соціальної стабільності**.

**Військові потрясіння підкреслюють цю нагальність**. Повномасштабне вторгнення в лютому 2022 року спричинило скорочення ВВП на майже 30% у тому році. Особливо сильно постраждали мікро-, малі та середні підприємства (ММСП), які становлять 99,9% усіх підприємств і забезпечують приблизно 64% доданої вартості та 74% робочих місць<sup>2</sup>. Руйнування інфраструктури, масове переміщення працівників і невизначеність змусили понад 40% МСП призупинити свою діяльність на початку 2022 року. Цей економічний спад був пом'якшений швидкими діями уряду, спрямованими на **послаблення регуляторного й податкового тягаря**. У березні 2022 року Україна призупинила більшість перевірок та термінів і запропонувала майже всім компаніям можливість перейти на фіксований 2% податок з обороту замість стандартного ПДВ та податку на прибуток<sup>3</sup>. Ці надзвичайні заходи були швидкими, хоча й не завжди точними, і мали на меті полегшити тиск на підприємства під час шоку<sup>4</sup>. Наприклад, загальний режим оподаткування у розмірі 2%, хоча й забезпечив короткострокове полегшення, згодом викликав критику за викривлення конкуренції: імпортери отримали несправедливу перевагу, ефективно ухиляючись від сплати ПДВ, що підірвало позиції вітчизняних виробників<sup>5</sup>. Отже, війна змусила політиків збалансувати **негайне полегшення з довгостроковою обережністю**, підкресливши необхідність стратегічної рамки.

<sup>2</sup> Assessment of the War Impact on Enterprises in Ukraine (UNDP). URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskqke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf>.

<sup>3</sup> Проект Закону про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/39167>.

<sup>4</sup> Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#Text>

<sup>5</sup> Державна політика має бути «острівцем стабільності». Війна – не привід розганяти інфляцію чи спустошувати бюджет. URL: <https://voxukraine.org/derzhavna-polityka-maye-buty-ostrivcem-stabilnosti-vijna-ne-pryvid-rozqanyaty-inflyatsiyu-chy-sputoshuvaty-byudzhet/>.

**На початку 2023 року економіка дещо стабілізувалася:** до середини року приблизно 85% підприємств адаптувалися й принаймні частково відновили діяльність. Така стійкість демонструє **підприємницький дух і гнучкість** українських підприємств. Багато хто переїхав з прифронтових регіонів у безпечніші райони, перейшов на онлайн-продажі або адаптував асортимент продукції до нового попиту (наприклад, технології дронів, мобільні джерела живлення тощо). Уряд підтримав ці адаптаційні заходи за допомогою таких програм, як гранти на витрати на переїзд та плани створення індустріальних парків для переселених підприємств. Проте компанії продовжують стикатися з надзвичайними перешкодами. Опитування малих і середніх підприємств у 2023-2025 роках показують, що їхніми головними викликами є **невизначеність ринку, нестача робочої сили, енергетична нестабільність, дефіцит фінансування, логістичні ризики та непередбачуваність у регуляторній сфері**<sup>6</sup>. Зокрема, російські ракетні удари по енергетичній інфраструктурі у 2022-2023 роках спричинили періодичні відключення електроенергії, що на місяці порушило виробництво, підкресливши, наскільки важливим для бізнесу є стабільне енергопостачання (частина сприятливого середовища).

**Водночас перспективи вступу до ЄС додають потужний стимул і рамки для реформ.** Європейська комісія визначила пріоритетні реформи, які має провести Україна. Багато з цих реформ стосуються бізнес-клімату, наприклад, антикорупційні заходи, судові реформи, узгодження нормативно-правових актів. У листопаді 2023 року Єврокомісія відзначила стабільний прогрес України навіть у надзвичайно складних умовах і, як результат, рекомендувала розпочати переговори про вступ до ЄС. Цей шлях вимагає перекладу **актів права Європейського Союзу (acquis ЄС)** — десятків тисяч сторінок правил, в українське законодавство та практику. Для українських компаній вступ до ЄС обіцяє величезний ринок, але також і вищу конкуренцію та суворіші стандарти. Тому реформування внутрішнього бізнес-середовища **безпосередньо пов'язане з майбутнім України в європейській економічній сім'ї**. Досягнення якості регулювання на рівні ЄС підвищить довіру інвесторів і запевнить міжнародних партнерів, що **Україна є безпечним і справедливим місцем для ведення бізнесу**.

**Підхід до розвитку ринкових систем** пропонує цінну перспективу в цьому контексті. Традиційні реформи бізнес-клімату часто базуються на підході «зверху вниз» та контрольному списку (наприклад, прийняття законів для поліпшення показників Doing Business). Україна сама слідувала цим шляхом у минулі роки, наприклад, реалізуючи План дій для підвищення свого рейтингу Doing Business Світового банку, що успішно вивело її до топ-70 до 2020 року. Однак, як визнає підхід PPC, економіка є складними системами. Закони на папері не автоматично перетворюються на кращі результати, якщо не вирішуються **системні обмеження**, як-от брак інформації, невідповідні стимули або слабкі інституції. PPC наголошує на співпраці з місцевими акторами (приватними та державними) для зміни поведінки й відносин на ринку<sup>7</sup>. У випадку України це означає залучення бізнесу, галузевих асоціацій, місцевих органів влади та громадянського суспільства до діагностики проблем і розробки рішень, щоб реформи були **засновані на відповідальності сторін та реальних ринкових умовах**. Особливо в післявоєнних умовах, коли державні можливості обмежені, підхід PPC може допомогти зосередити реформи там, де вони матимуть найбільший каталізувальний ефект, та залучити недержавних партнерів до впровадження змін.

<sup>6</sup> Assessment of the War Impact on Enterprises in Ukraine (UNDP). URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf>.

<sup>7</sup> Inclusive Market Systems Development. URL: <https://www.helvetasusa.org/en/what-we-do/how-we-work/Market%20Systems%20Development>.

Вплив викликів воєнного часу та можливостей, що відкриваються завдяки ЄС, робить створення сприятливого бізнес-середовища найважливішим пріоритетом **на цей момент**. Це допоможе компаніям, що постраждали від війни, відновитися, створити робочі місця для мільйонів українців (включно з ветеранами та внутрішньо переміщеними особами) та залучити іноземні інвестиції, необхідні для відбудови. Сприятливий бізнес-клімат також підготує українські галузі — від агробізнесу до цифрових технологій — до інтеграції в європейські ланцюги створення вартості. Однак для досягнення успіху реформи мають бути **цілісними та практичними**. Саме тут застосування ринкового системного підходу разом з порівняльними найкращими практиками ОЕСР / ЄС, може забезпечити те, що зусилля України принесуть не лише нові закони, а й відчутні поліпшення на місцях.

## II. Поточна ситуація та тенденції

### Прогрес і прогалини в реформах до 2022 року

Україна вступила у війну, маючи десятирічний досвід реформ у сфері поліпшення бізнес-клімату. **З 2014 року, після Революції гідності**, країна розпочала масштабну кампанію з дерегуляції, щоб позбутися надмірного регулювання, яке залишилося у спадок із радянських часів. Ці дії були підсилені Угодою про асоціацію з ЄС (УА / ДСВЗВ) 2014 року, яка вимагала приведення багатьох економічних правил у відповідність до стандартів ЄС, а також внутрішнім тиском, щоб усунути можливості для корупції у взаємодії між урядом і бізнесом. Основні тенденції та віхи з 2014 року до початку 2022 року передбачали:

#### ■ Спрощення реєстрації бізнесу та ліцензування

У 2015 році Україна вдвічі скоротила кількість видів діяльності, що потребують ліцензування (до 29), і **спростила процедури реєстрації бізнесу й отримання дозволів**<sup>8</sup>. Історичною зміною стало запровадження принципу «мовчазної згоди»: якщо органи влади не відхиляють заявку на реєстрацію бізнесу або податкову заявку протягом встановленого терміну, вона автоматично затверджується<sup>9</sup>. Це переклало відповідальність за оперативне реагування на державу й обмежило повноваження дрібних чиновників затримувати або вимагати хабарі від нових компаній. Завдяки таким заходам до 2019 року Україна зробила створення бізнесу швидшим і дешевшим, ніж у багатьох інших країнах, отримавши 91 бал зі 100 за показником «Початок бізнесу» у рейтингу Doing Business<sup>10</sup>.

#### ■ Скорочення бюрократії та норм радянської епохи

У період з 2015 до 2017 року були скасовані тисячі застарілих радянських стандартів (ГОСТів). Ці старі норми часто не були обов'язковими де-юре, але влада могла використовувати їх для переслідування бізнесу.

<sup>8</sup> Reform Index. Release 7. URL: <https://voxukraine.org/en/imore-7>.

<sup>9</sup> Закон України «Про внесення змін до статті 69 Податкового кодексу України щодо спрощення умов ведення бізнесу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344-viii%23Text#Text>.

<sup>10</sup> White Book of Reforms 2025. Chapter 6. Business Environment. URL: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-6-business-environment>.

Їхнє скасування усунуло цілий шар неоднозначності й довільного застосування. Крім того, скасували контроль цін на різні товари першої необхідності, що поклато край практиці, яка спотворювала ринки та сприяла рентоорієнтованій діяльності. Загалом **дерегуляція зменшила бюрократичні перешкоди**, хоча підприємства зазначали, що правоохоронні органи (поліція, податкові інспектори тощо) продовжували деякі зловживання, попри зміни в законодавстві. Наприклад, уряд ухвалив закони «Маски-шоу стоп», щоб припинити рейди правоохоронних органів у масках на підприємства, проте компанії повідомляли про постійний тиск, вказуючи на неповну реформу правоохоронних органів і судів<sup>11</sup>.

## ■ Цифрова трансформація державних послуг

Починаючи з 2018 року і прискорюючись у 2019–2021 роках, Україна інвестувала значні кошти в електронне урядування. Була запущена онлайн-платформа «Дія», яка пропонує цифрову реєстрацію бізнесу, подання податкових декларацій, ліцензування та десятки інших послуг, доступних через смартфон. Це значно зменшило кількість особистих контактів, а отже, і можливості для хабарництва, і виявилось неоціненним під час COVID-19 та війни. До 2025 року портал «Дія.Бізнес» мав понад 1,5 мільйона користувачів і надавав понад 30 онлайн-послуг для підприємців — від реєстрації як приватного підприємця до отримання грантів<sup>12</sup>. Мета уряду — істотно скоротити витрати малих і середніх підприємств на дотримання нормативних вимог за допомогою такої цифровізації до 2027 року. Це завдання визначене в новій Стратегії розвитку малого та середнього бізнесу.

## ■ Покращення конкретних показників бізнес-клімату

Реформаторські зусилля України знайшли відображення у стрибках деяких показників Світового банку Doing Business. Наприклад, підключення до електромереж, яке раніше було прогалиною, спростилося завдяки оптимізації підключень та регулюванню витрат. Оцінка України в цій сфері майже подвоїлася до 2020 року, хоча й із дуже низького рівня. Дотримання податкового законодавства було спрощене завдяки онлайн-подачі декларацій та уніфікованим податковим рахункам, що покращило оцінку України за показником «Сплата податків». Транскордонна торгівля також поліпшилася завдяки спрощенню митних процедур і відкриттю нової транзитної інфраструктури, що призвело до підвищення бала в цій категорії на 48%<sup>13</sup>. Однак не всі сфери встигали за темпами: **виконання договорів** залишалося слабким (через суди — повільно і складно), а **отримання дозволів на будівництво**, хоч і було дещо спрощене, все ще супроводжувалося значною бюрократією в багатьох містах. Ці стійкі прогалини часто вказували на глибші інституційні проблеми, як-от неефективність судової системи та неспроможність місцевої влади.

<sup>11</sup> Чи зламає нова влада практику беззаконня правоохоронців? URL: [https://protocol.ua/ua/chi\\_zlamae\\_nova\\_vlada\\_praktiku\\_bezzakonnja\\_pravoohorontsiv/](https://protocol.ua/ua/chi_zlamae_nova_vlada_praktiku_bezzakonnja_pravoohorontsiv/).

<sup>12</sup> Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf).

<sup>13</sup> White Book of Reforms 2025. Chapter 6. Business Environment. URL: <https://voxukraine.org/en/white-book-of-reforms-2025-chapter-6-business-environment>.

## ■ **Заходи з боротьби з корупцією та забезпечення чесної конкуренції**

Справедливий конкурентний ринок вимагає боротьби як з **дрібною корупцією** (наприклад, хабарі за ліцензії), так і з **великою корупцією / монополіями**. З 2015 року Україна створила нові антикорупційні органи — Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Вищий антикорупційний суд (ВАКС), що стало позитивним кроком, але зіткнулося з опором (наприклад, рішення Конституційного Суду 2020 року, яке послабило деякі повноваження). У сфері конкуренції Антимонопольний комітет України (АМКУ) був помірно ефективним: у 2021 році йому доручили також розглядати всі скарги щодо державних закупівель, а у 2023 році його слідчі повноваження розширили, наприклад, для збору інформації та проведення обшуків. Проте **політична незалежність** АМКУ залишалася проблемою, а державні підприємства все ще домінували в певних секторах, що впливало на справедливість ринку. Важливо, що Україна прийняла **закон про державну допомогу** в межах зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС, а до 2023 року встановила критерії допустимої державної допомоги в різних сферах (регіональний розвиток, спорт, авіація тощо) для приведення їх до відповідності з стандартами у сфера захисту конкуренції ЄС. Це має вирішальне значення для запобігання викривленням ринку в міру надходження коштів на відновлення.

Таким чином, напередодні війни Україна створила **основу для кращого регулювання бізнесу**, навіть якщо його впровадження було нерівномірним. Міжнародні спостерігачі відзначили позитивну динаміку: стрибок України в рейтингу Doing Business був одним з найбільших за десятиліття, а інвестори високо оцінили такі кроки, як відкриття **ринку землі** у 2021 році (закінчення 20-річної заборони на продаж сільськогосподарських угідь; реформа, яка, як очікується, відкриє мільярди інвестицій у сільське господарство<sup>14</sup>). Однак **серйозні вразливі місця залишалися**, особливо в **інституціях та інфраструктурі**. Судову систему іноземні інвестори часто згадували як проблему номер один (виконання контрактів та прав власності було ненадійним через корупцію або неефективність судів). Щодо інфраструктури, то, хоча нетарифні торговельні бар'єри були скасовані, фізична інфраструктура — порти, дороги, логістика — потребувала значних інвестицій. Ці наявні раніше прогалини лише поглибилися внаслідок війни.

## **Вплив війни на бізнес-середовище**

Російська агресія, що триває з 2022 року, **кардинально** змінила бізнес-середовище України. Багато спостережуваних тенденцій можна розділити на **короткострокові надзвичайні заходи** та **довгострокові структурні зміни**.

<sup>14</sup> Ukraine Country Commercial Guide. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ukraine-investment-climate-statement>.

## ■ Тимчасове скасування регулювання та податкові пільги

Щоб допомогти підприємствам утриматися на плаву під час воєнного стану, уряд запровадив безпрецедентні регуляторні пільги. У 2022 році були призупинені всі заплановані аудити та інспекції (загальний мораторій), а терміни подання податкової звітності продовжили або призупинили<sup>15</sup>. Підприємства, які не змогли вчасно сплатити податки через війну, були звільнені від штрафів. Найрадикальнішим кроком стало надання практично всім підприємствам з оборотом до 10 млрд грн можливості обрати **єдиний податок на дохід у розмірі 2%** замість ПДВ та податку на прибуток підприємств<sup>16</sup>. Пізніше до цієї системи допустили навіть деякі більші компанії та сектори, які раніше були виключені. Хоча цей єдиний податок у розмірі 2% дав підприємствам перепочинок, він також значно скоротив доходи бюджету в період стрімкого зростання витрат на оборону. Незабаром стало зрозуміло, що таке глибоке зниження податків є нестійким і навіть протидіє справедливості ринку. До середини 2022 року були скасовані пільги з імпортного мита (наприклад, нульові тарифи на імпорт автомобілів), оскільки вони коштували бюджету десятки мільярдів гривень і вичерпували валютні резерви. У середині 2023 року Україна почала **скасовувати податкові пільги, запроваджені під час війни**: спеціальну 2% ставку податку, строк давності та замороження податкових термінів, мораторій на аудит<sup>17</sup>. По суті, до 2023-2024 років країна повернулася до нормальної податкової політики, що відповідає очікуванням МВФ та ЄС щодо фіскальної дисципліни. Така послідовність дій — надзвичайні заходи, а потім поступова нормалізація — свідчить про адаптивне формування політики, але також залишає певну невизначеність, оскільки правила часто змінюються. Надалі стабільність і передбачуваність податків та регулювання будуть мати вирішальне значення для відновлення довіри інвесторів.

## ■ Порушення на ринку праці та у сфері людського капіталу

Майже 7 мільйонів українців (переважно жінки та діти) були внутрішньо переміщені, а 5,6 мільйона виїхали за кордон, що спричинило серйозний дефіцит робочої сили в деяких регіонах і секторах<sup>18</sup>. Крім того, **мобілізація** спричинила призов значної частини чоловічого населення працездатного віку до збройних сил. МСП називають дефіцит робочої сили й нестачу кваліфікованих кадрів головними проблемами. Уряд і донори відреагували на це розширенням програм навчання та перепідготовки. Наприклад, відповідно до Стратегії розвитку МСП до 2027 року Україна має на меті до 2027 року забезпечити навчання з підприємництва або цифрових навичок **1,7 мільйона людей**<sup>19</sup>. Це значне розширення зусиль з розвитку людського капіталу. Програми, як-от Дія.Work, і співпраця з ОЕСР, GIZ та іншими організаціями призвели до створення понад 100 нових навчальних курсів для керівників і працівників МСП у таких сферах — фінансова грамотність, маркетинг, ІТ

<sup>15</sup> Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-20#Text>.

<sup>16</sup> Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-%D0%86%D0%A5#Text>.

<sup>17</sup> Tax Agenda: Ukraine (EY). URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/services/tax/documents/en-gl-tax-agenda-ukraine.pdf>.

<sup>18</sup> Forced Displacement from Ukraine: Joint Report (EUAA, IOM, OECD). URL: [https://www.euaa.europa.eu/sites/default/files/publications/2022-11/2022\\_11\\_09\\_Forced\\_Displacement\\_Ukraine\\_Joint\\_Report\\_EUAA\\_IOM\\_OECD\\_0.pdf](https://www.euaa.europa.eu/sites/default/files/publications/2022-11/2022_11_09_Forced_Displacement_Ukraine_Joint_Report_EUAA_IOM_OECD_0.pdf).

<sup>19</sup> Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>.

та управління експортом. Іронічно, але війна прискорила попит на сучасні навички, оскільки компанії переходять на нові способи роботи, наприклад, дистанційна робота, автоматизація для компенсації нестачі працівників. Проте існує ризик **відтоку кваліфікованих** кадрів. Багато висококваліфікованих фахівців у сфері ІТ або інженерії покинули країну або були виведені з цивільної робочої сили. Реінтеграція ветеранів та утримання талантів за допомогою динамічного бізнес-середовища стануть ключовими викликами для України в майбутньому.

## ■ Проблеми в галузі інфраструктури та логістики

Руйнування доріг, мостів, залізниць та енергетичних об'єктів серйозно ускладнює ведення бізнесу. Фізичний доступ до ринків став складним, а витрати різко зросли. Яскравим прикладом є криза з експортом зерна: через блокування або обмеження роботи чорноморських портів Україна була змушена перенаправити експорт залізничним та автомобільним транспортом через ЄС, що викрило недостатню пропускну здатність та бюрократичні перешкоди на кордонах. У відповідь ЄС та Україна створили шляхи солідарності для оптимізації сухопутної торгівлі, перемістивши з травня 2022 року до червня 2025 року понад 187 мільйонів тонн товарів альтернативними маршрутами<sup>20</sup>. На внутрішньому рівні уряд намагався **спростити логістичні правила**: у дорожньому транспорті були введені значні штрафи за перевищення ваги вантажівок з метою захисту доріг (хоча інфраструктура для зважування все ще не встигає за потребами) та впроваджені інспекції перевізників на основі ризиків. Залізнична монополія (Укрзалізниця) продовжувала працювати, пропонуючи знижені тарифи для гуманітарних вантажів та переїзду підприємств. Проте підприємства все ще стикаються з **логістичними ризиками**, як-от загроза ракетних ударів, що впливає на страхування та маршрути, та перевантажені переходи до ЄС. Щоб розв'язати ці проблеми, потрібні як жорсткі інвестиції (відновлення та розширення інфраструктури), так і м'які заходи (прискорення митного оформлення, інтеграція транспортних мереж ЄС). Багатонадійливим є те, що донори пообіцяли виділити мільярди на інфраструктуру, а деякі реформи, зокрема електронні дозволи на вантажні перевезення та обговорення «відкритих залізниць», уже тривають. Ефективна логістика тепер розглядається як частина сприятливого середовища, а не лише як фон.

## ■ Секторальні регуляторні зміни

Війна також змусила внести зміни до конкретних галузевих нормативних актів, щоб забезпечити функціонування ключових галузей.

- Будівництво та землекористування. З огляду на нагальну потребу в перенесенні підприємств і будівництві укріплень, Україна **послабила вимоги до отримання дозволів на будівництво** в умовах воєнного стану. Стандартні проекти будівель тепер можна використовувати без повного нового затвердження, щоб прискорити відновлення<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Latest figures show Solidarity Lanes have allowed 187 million tonnes of Ukraine exports. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/latest-figures-show-solidarity-lanes-have-allowed-187-million-tonnes-of-ukraine-exports/>.

<sup>21</sup> Про затвердження порядку розроблення, здійснення експертизи та застосування проектів повторного використання у будівництві. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-rozroblennia-zdiisnennia-ekspertyzy-ta-zastosuvannia-proektiv-povtorno-ho-vykorystannia-u-budivnytstvi-ta-vnesennia-zmin-do-postanov-1160-141022>.

Зміна землекористування з сільськогосподарського на промислове була спрощена під час воєнного стану та протягом 5 років після нього без необхідності повного містобудівного планування. Іноземним будівельним компаніям дозволено працювати без української ліцензії під час воєнного стану (з подальшим ретроактивним ліцензуванням). Ці кроки дали змогу подолати характерну для мирного часу бюрократію та сприяли реалізації проектів відновлення в умовах війни. Новий закон також захищав права власності на незавершене будівництво, щоб запобігти шахрайським схемам, за якими забудовники могли б покинути проекти та зникнути з коштами.

- Енергетика та комунальні послуги. У сфері енергетики відбулося надзвичайне дерегулювання, наприклад, обмеження цін на паливо, які пізніше були скориговані. Уряд мав збалансувати контроль і ринок, зокрема для боротьби з дефіцитом палива тимчасово скасував акцизний збір на паливо та регулював ціни, а потім у середині 2022 року відновив податки, щоб стабілізувати валютні резерви<sup>22</sup>. Крім того, після атак на електромережі були скориговані правила, щоб пришвидшити ремонт і використання альтернативних джерел енергії (безмитний імпорт дизельних генераторів, тощо). Сприятливе середовище для відновлюваних джерел енергії зараз привертає увагу як частина побудови енергетичної незалежності.
- Стандарти в агропромисловому секторі. Замість уповільнення процесу гармонізації з ЄС Україна **прискорила прийняття санітарних і якісних стандартів ЄС під час війни**, визнаючи, що доступ до європейських ринків є життєво важливим. У 2022-2023 роках Україна впровадила європейські правила щодо пестицидів і кормових добавок, прийняла міжнародні стандарти для харчових інгредієнтів і легалізувала використання органічних маркувань ЄС для українських виробників органічної продукції<sup>23</sup>. Вона також дозволила приватним органам сертифікації контролювати якість насіння, скоротивши державну монополію<sup>24</sup>. Ці реформи в сільському господарстві гарантують, що навіть за умови скорочення внутрішнього ринку виробники можуть впевнено виходити на експортні ринки, дотримуючись стандартів. Дійсно, з урахуванням зниження внутрішнього попиту **орієнтація на експорт** стала життєво важливою, а узгодження стандартів є ключовим чинником конкурентоспроможності за кордоном.
- Фармацевтика та електронна комерція. Під час війни уряд дозволив онлайн-аптекам і сервісам електронних рецептів (вперше в Україні) підтримувати доступ до ліків, а також схвалив «гуманне використання» незареєстрованих ліків для військових та пацієнтів у критичному стані.

<sup>22</sup> Податкові пільги. URL: [https://www.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=pfbid0hW8nvDTovyXsB7WprR7qAmm71DwvCM4BiDT71tqkWiASrXD81DBnza5cQARco4nl&id=119908996582268](https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=pfbid0hW8nvDTovyXsB7WprR7qAmm71DwvCM4BiDT71tqkWiASrXD81DBnza5cQARco4nl&id=119908996582268).

<sup>23</sup> Закон України «Про внесення зміни до розділу XI "Перехідні положення" Закону України "Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції"». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1649-IX%23Text#Text>.

<sup>24</sup> Reform Index 208: Ban on Books from Russia and Belarus, Seed Certification and Financial Support for the Military. URL: <https://voxukraine.org/en/reform-index-208-ban-on-books-from-russia-and-belarus-seed-certification-and-financial-support-for-the-military>.

Були оновлені регулювання електронної комерції, включно із законом 2023 року, який посилює захист споживачів у сфері онлайн-продажів і цифрового контенту (набув чинності після введення воєнного стану). Ці кроки, хоча й не були безпосередньо пов'язані з війною, збіглися з потребами воєнного часу, оскільки через комендантську годину та проблеми безпеки все більше комерції переходило в онлайн.

- Фінансовий сектор та інвестиції. Щоб запобігти відтоку капіталу, центральний банк (НБУ) запровадив **валютний контроль**, наприклад, обмеження на купівлю іноземної валюти та фіксований обмінний курс на більшу частину 2022 року. Це стабілізувало макроекономічну ситуацію, але також обмежило підприємства, які мали платити іноземним постачальникам або інвесторам, що репатріювали кошти. Згодом деякі заходи контролю були послаблені, а обмінний курс став більш гнучким у 2023 році. Україна також ухвалила закон про **«білий список» підприємств, які дотримуються** податкового законодавства (так званий клуб білого бізнесу), що передбачає для них менше перевірок і швидше відшкодування ПДВ. Однак цей підхід критикували за те, що він може створити нерівні умови для всіх<sup>25</sup>. По суті, це полегшення регулювання на основі довіри для окремих компаній, що може бути позитивним, якщо критерії справедливі та прозорі.

Війна змусила Україну **принаймні тимчасово скасувати багато регуляторних бар'єрів і впровадити інновації через нагальну необхідність**. Підприємства відчували як плюси, так і мінуси раптової лібералізації середовища — спрощення оподаткування та отримання дозволів, але й більшу невизначеність через постійні зміни правил та обмежені можливості держави щодо забезпечення дотримання навіть найважливіших норм, як-от контроль безпеки чи якості. Це дало змогу визначити, які норми були справді непотрібними, а які — критично важливими для ринкового порядку. Наприклад, призупинення деяких вимог щодо сертифікації пришвидшило процес, тоді як призупинення нагляду в таких сферах, як фінанси чи будівництво, викликало занепокоєння щодо шахрайства чи порушень безпеки.

**Помітною позитивною тенденцією** під час війни було продовження **цифровізації та адаптація підприємців**:

- Платформа «Дія» розширилася: компанії могли реєструватися, подавати заявки на гранти (програма «єРобота») та отримувати консультації повністю в режимі онлайн. До кінця 2025 року через Дія.Бізнес було надано понад **40 000 безоплатних бізнес-консультацій**, щоб допомогти підприємцям подолати виклики воєнного часу<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Половина опитаних компаній вважають, що непотрапляння до переліку компаній високого рівня податкової довіри негативно вплине на їх бізнес (EBA). URL: <https://eba.com.ua/polovyna-opytanyh-kompanij-eva-vvazhayut-shho-nepotraplyannya-do-pereliku-kompanij-vysokogo-rivnya-podatkovoyi-doviry-negativno-vplyne-na-tyh-biznes/>.

<sup>26</sup> Мінцифри підсумувало діяльність проекту «Дія.Бізнес» за два роки. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3713688-mincifri-pidsumovalo-dialnist-proektu-diabiznes-za-dva-roki.html>.

- **Пожвавлення електронної комерції:** у 2024 році українці витратили в інтернеті на 25% більше, ніж у 2023 році, а частка електронної комерції в роздрібному обороті досягла 10%<sup>27</sup>. Тисячі малих і середніх підприємств перейшли на онлайн-торговельні майданчики або продаж через соціальні мережі, щоб досягти клієнтів попри фізичні обмеження.
- Багато підприємств також **скористалися новими можливостями**, створеними війною, наприклад, місцеві виробники почали виробляти товари, яких бракувало (дрони, тактичне спорядження, альтернативне енергетичне обладнання, як-от батареї та генератори), після послаблення регуляторних бар'єрів і різкого зростання попиту. Такий вид гнучкості є тим, що сприятливе середовище має підтримувати в майбутньому.

## Нові післявоєнні тенденції

У перспективі, коли активна фаза війни закінчиться і почнеться відбудова, бізнес-середовище України, імовірно, сформує кілька тенденцій:

### ■ Відновлення та зростання будівельного сектору

Відновлення житла, заводів та інфраструктури (процес, який, вірогідно, коштуватиме сотні мільярдів євро протягом десятиліття) створить можливості, але й ризики. **Прозора система регулювання сектору будівництва й закупівель** необхідна для уникнення корупції та забезпечення якості. Упровадження Україною перед повномасштабною війною електронної системи закупівель Prozorro отримало світове визнання. Цей факт має бути використаний для укладення контрактів на відновлення. Спрощення у сфері землекористування та стандартних будівельних проєктів, запроваджені в умовах воєнного стану, можуть бути продовжені або вдосконалені для прискорення відновлення з дотриманням стандартів. Цей сектор здатен стати зразком для **державно-приватного партнерства (ДПП)**, яке вимагає чіткої правової бази (Україна оновила закон про ДПП у 2020 та 2023 роках) та ефективної бюрократії для залучення приватних інвесторів до відновлювальних робіт.

### ■ Повернення до реформ конкурентного законодавства

Після найгострішої кризи Україна відновлює свою середньострокову програму реформ. У 2023-2024 роках уряд оновив **Стратегію розвитку МСП до 2027 року**<sup>28</sup>, зосередивши увагу на післявоєнному відновленні, цифровізації та інтеграції на ринок ЄС. Слід знову спрямовувати зусилля для покращення позицій України в міжнародних рейтингах, окрім Doing Business, як-от Індекс глобальної конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) та Індекс політики щодо МСП Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

<sup>27</sup> Research of the Ukrainian E-commerce Market. URL: <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market>.

<sup>28</sup> Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>.  
://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text

За підтримки ЄС варто реалізувати ініціативи з уніфікації та цифровізації **реєстрів підприємств, реєстрів нерухомості та митних систем**, щоб зменшити адміністративні перешкоди. Наприклад, до 2025 року Україна впровадила закон про захист бізнесу від рейдерства (з нотаріальним засвідченням передачі акцій) для боротьби з корпоративним рейдерством<sup>29</sup> і запустила систему перевірки бенефіціарної власності відповідно до принципів ФАТФ<sup>30</sup>. Це посилює захист прав власності, що є ключовим чинником конкурентоспроможності.

## ■ Узгодження з правовою системою Європейського Союзу (acquis ЄС)

Узгодження законодавства України із законодавством ЄС прискорюється. У секторі промисловості Україна працює над підписанням угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (АСАА, «промисловий безвізовий режим»), що означатиме, що українські промислові товари в узгоджених секторах будуть приймати в ЄС без додаткової сертифікації<sup>31</sup>. Досягнення цієї мети передбачає ретельне оновлення інфраструктури якості України — лабораторій, агентств зі стандартизації, органів акредитації — до рівня ЄС. Аналогічно, у сфері послуг Україна має узгодити нормативно-правові акти для забезпечення інтеграції. Наприклад, у телекомунікаціях, фінансових послугах, транспорті. **Реформи європейської інтеграції** будуть домінувати в порядку денному бізнес-середовища, фактично встановлюючи нові правила гри. Позитивний аспект — те, що це забезпечує чіткий план дій і кінцеву мету (членство в ЄС), але викликом є швидке впровадження складних директив в умовах напруженої ситуації в українських інституціях. Ми можемо розраховувати на постійну підтримку з боку ЄС та ОЕСР, які допоможуть українським регуляторним органам та міністерствам виконати це завдання. Уже до кінця 2025 року Україна прийняла численні директиви ЄС щодо **інтелектуальної власності**, захисту споживачів (з новими законами, що набирають чинності після воєнного стану) та технічних регламентів, як-от правило ЄС щодо безпеки хімічних речовин REACH<sup>32</sup>. Ці кроки не тільки покращують внутрішнє споживче та бізнес-середовище (наприклад, безпечніші продукти, чіткіші правила), але й дають сигнал інвесторам, що Україна **серйозно** ставиться до **впровадження найкращих міжнародних практик**.

## ■ Участь донорів та інвесторів

Масштаби потреб у відновленні означають, що бізнес-клімат України частково формуватиметься коштом програм донорів та ініціатив інвесторів. Міжнародні

<sup>29</sup> Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо захисту права власності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/159-ix%23Text#Text>.

<sup>30</sup> Постанова КМУ і Нацбанку «Про затвердження Методології визначення юридичною особою кінцевого бенефіціарного власника». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1011-2023-%25D0%25BF%23Text#Text>.

<sup>31</sup> Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з прийняттям Закону України "Про стандартизацію"». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-20%23Text#Text>.

<sup>32</sup> Постанова КМУ «Про затвердження Технічного регламенту щодо безпечності хімічної продукції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/847-2024-%25D0%25BF%23Text#Text>.

фінансові інституції (ЄБРР, Світовий банк, МФК) вже активізували свою діяльність: у 2022-2023 роках ЄБРР інвестував понад 3 млрд євро, зосередившись на фінансуванні бізнесу (часто через місцеві банки)<sup>33</sup>. Очікується, що Фонд ЄС для України в розмірі 50 млрд євро (2024-2027 рр.) фінансуватиме реформи та інвестиції, щоб модернізувати економіку України<sup>34</sup>. Країни G7 та інші країни вивчають інвестиційні платформи та страхові схеми для заохочення прямих іноземних інвестицій в Україну, попри ризики<sup>35</sup>. Щоб Україна могла цим скористатися, вона має підтримувати **передбачуване відкрите бізнес-середовище**. Інвестори вимагатимуть прозорості, верховенства права та розумних регуляторних норм в обмін на свій капітал. Багатонадійливим є те, що наприкінці 2023 року **G7 та ЄС** у спільних заявах **наголосили на боротьбі з корупцією, прозорості закупівель та правових реформах** як передумовах для спрямування коштів на відновлення. Таким чином, стимул України до поліпшення бізнес-клімату підкріплюється умовами, пов'язаними з такою необхідною зовнішньою підтримкою.

**Нинішня ситуація характеризується як значними досягненнями, так і складними викликами.** Україна довела, що навіть в умовах війни може просувати реформи (цифровізація, приведення законодавства у відповідність до стандартів ЄС) та підтримувати функціонування приватного сектору. Малий та середній бізнес, який є основою економіки, продемонстрував стійкість, але потребує постійної підтримки для подолання труднощів, пов'язаних з робочою силою та безпекою. **Тенденції** вказують на ймовірне розгортання зусиль з відбудови в найближчі роки, яке може стати драйвером економічного зростання за умови ефективної політики, або ж бути обмеженим через збереження структурних бар'єрів. Чи зможе Україна повною мірою скористатися цим моментом, залежить від консолідації досягнень минулих реформ та активного подолання решти перешкод за допомогою системного, добре скоординованого підходу.

### III. Міжнародні та європейські політичні рамки

Прагнення України створити сприятливе бізнес-середовище керується та підкріплюється кількома міжнародними рамками та прикладами. Головними серед них є **acquis communautaire Європейського Союзу**, найкращі практики Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) з регуляторного управління та різні донорські рамки (Світовий банк, ЄБРР тощо), що окреслюють принципи здорового бізнес-клімату. Інтеграція цих рамок допомагає Україні не тільки відповідати критеріям вступу, але й переймати **перевірені моделі успіху** інших країн.

#### Правові рамки та нормативно-правова база Європейського Союзу (acquis ЄС)

<sup>33</sup> EBRD Reaches Its €3 Billion Financing Target for Ukraine in 2022–23. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2023/ebrd-reaches-its-3-billion-financing-target-for-ukraine-in-202223.html#>.

<sup>34</sup> Ukraine. Membership status: candidate country. URL: [https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine\\_en](https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine_en).

<sup>35</sup> Joint Statement on the Establishment of the Ukraine Investment Platform. URL: <https://www.dfc.gov/media/press-releases/joint-statement-establishment-ukraine-investment-platform>.

## Угода про асоціацію (УА) та Угода про поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі (УПВЗВТ)

Угода про асоціацію між Україною та ЄС 2014 року, що включає поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі, стала планом реформ. Вона зобов'язує Україну прийняти значну частину економічного законодавства ЄС. Для бізнес-середовища критично важливими є такі розділи:

- Закон про товариства. Україна привела закони про створення та діяльність товариств до відповідності з нормами ЄС. Наприклад, новий Закон про акціонерні товариства 2023 року покращив права акціонерів та корпоративне управління<sup>36</sup>. Також був запроваджений підхід до корпоративної прозорості (розкриття інформації про бенефіціарів) за зразком ЄС. Ці зміни відображають директиви ЄС щодо корпоративного права, роблячи корпоративне середовище України більш передбачуваним і сприятливим для інвесторів.
- Технічні стандарти та норми. Згідно з Угодою про асоціацію Україна зобов'язалася гармонізувати свої технічні стандарти та стандарти безпеки з нормами ЄС. Це призвело до реорганізації національного агентства зі стандартизації та скасування суперечливих стандартів ГОСТ. У жовтні 2019 року Україна зробила крок до того, щоб **усі національні стандарти стали добровільними** (окрім випадків, коли це прямо передбачено технічними нормами), наслідуючи практику ЄС, де стандарти визначає ринок. Це було ключовим для просування так званого промислового безвізу — офіційної Угоди про оцінку відповідності та прийняття промислових товарів (УОВПТ). Мета полягає в тому, щоб українські промислові товари в таких секторах, як-от машинобудування, електрообладнання тощо, **більше не потребували повторної сертифікації для ринків ЄС**, коли система України буде визнана еквівалентною системі ЄС. У 2023-2025 роках Україна послідовно впроваджує технічні регламенти ЄС (наприклад, щодо безпеки машин, електромагнітної сумісності тощо) та модернізує лабораторії. Це значно покращує бізнес-середовище, зменшуючи бар'єри для експортерів та забезпечуючи споживачам високу якість продукції.
- Політика конкуренції. Acquis ЄС у сфері конкуренції (антимонопольне законодавство, контроль за злиттям підприємств і державна допомога) встановлює високі стандарти **чесної конкуренції**. Реформи АМКУ в Україні у 2023 році, що надали йому більші повноваження з проведення розслідувань<sup>37</sup>, були частково зумовлені рекомендаціями ЄС та умовами МВФ, що свідчить про узгодженість рекомендацій донорів. Крім того, Україна впроваджує систему контролю державної допомоги, подібну до європейської. Визначаючи критерії допустимої державної допомоги в різних секторах (регіональна допомога, послуги загального економічного інтересу тощо)<sup>38</sup>, Україна віддзеркалює правила ЄС щодо державної допомоги (стаття 107 Договору про функціонування Європейського Союзу (ДФЄС)). Це запобігає гонитві за субсидіями та захищає конкуренцію, вирівнюючи умови для бізнесу. Згадані дії також є вимогою згідно з Угодою про асоціацію / Договором про глибоку та всеосяжну зону вільної торгівлі.

<sup>36</sup> Закон України «Про акціонерні товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-IX%23Text>.

<sup>37</sup> Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо повноважень Антимонопольного комітету України у сфері публічних закупівель». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1219-IX%23Text#Text>.

<sup>38</sup> Про затвердження критеріїв оцінки допустимості державної допомоги суб'єктам господарювання для забезпечення розвитку регіонів та підтримки малого і середнього підприємництва. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-kryteriiv-otsinky-dopustymosti-derzhavnoi-dopomohy-subiektam-hospodariuvannia-dlia-zabezpechennia-rozvytku-rehioniv-ta-dlia-pidtrymky-serednoho-ta-maloho-180423-348>.

- Державні закупівлі. Прозора система закупівель життєво важлива для конкуренції та бізнес-клімату, вільного від корупції. Українська електронна система закупівель **Prozorro**, запущена у 2016 році, була фактично натхненна директивами ЄС щодо закупівель і принципами відкритих даних (і підтримана ЄБРР). Згідно з Угодою про асоціацію Україна мала впровадити правила ЄС щодо закупівель, що вона в основному і зробила, перетворивши Prozorro на найкращу світову практику. Під час воєнного стану певна прозорість була обмежена з міркувань безпеки, але в міру відновлення країни повернення до повної відповідності практикам закупівель ЄС є необхідним для забезпечення відкритих можливостей для бізнесу.

- МСП та промислова політика. Хоча ЄС не диктує промислову політику, він пропонує такі рамки, як **Закон про малий бізнес (SBA) для Європи**, який Україна підтримала. Десять принципів SBA (від освіти в галузі підприємництва до оперативного адміністрування) стали орієнтиром для стратегій політики України щодо МСП. Як згадували вище, у 2024 році Україна затвердила нову Стратегію розвитку МСП до 2027 року, яка відповідає найкращим практикам ЄС. Крім того, Україна бере участь у програмах ЄС, як-от COSME (програма ЄС для підтримки МСП) та Horizon Europe (фінансування досліджень / інновацій), інтегруючи українські підприємства в європейські мережі та ланцюги створення вартості.

## Статус кандидата в члени ЄС та звіти про розширення

З моменту набуття Україною статусу кандидата до ЄС у червні 2022 року Європейська комісія здійснює моніторинг і звітує про реформи в Україні. У пакеті розширення для України на 2023 рік, імовірно, зазначені сфери, у яких досягнуто прогресу (наприклад, цифрові послуги, перші кроки у боротьбі з корупцією), та сфери, які потребують доопрацювання. Наприклад, «нестача потенціалу та ресурсів у судовій системі», «необхідність посилення антимонопольного контролю» тощо, що перегукується з питаннями, порушеними в аналізі інвестиційного клімату. Ці звіти (у 2023, 2024 та 2025 роках) фактично є **переліком завдань** для поліпшення бізнес-середовища відповідно до критеріїв вступу до ЄС. Наприклад, Єврокомісія та Європейський парламент наголосили на важливості **судової реформи** та **боротьби з корупцією** як передумов для створення сприятливого інвестиційного клімату та, зрештою, членства в ЄС. Вони також підкреслили необхідність **регуляторної визначеності** для залучення інвестицій у відновлення України.

Зокрема, **Рамкова програма ЄС з відновлення та стійкості** (аналогічна тій, що діє для членів ЄС з відновлення після COVID) поширюється на Україну через запропонований механізм для України. Вона наголошує на модернізації, зеленому переході та верховенстві права, що знову пов'язане з поліпшенням бізнес-середовища (наприклад, спрощенням дозволів на зелену енергію або цифровізацією митниці відповідно до стандартів ЄС).

Крім того, на Україну впливають галузеві політики ЄС:

- **Зелений курс ЄС та Прикордонне вуглецеве регулювання** можуть спонукати Україну вдосконалити свої екологічні норми, що впливають на бізнес (наприклад, дозволи на забруднення, стандарти енергоефективності), щоб забезпечити конкурентоспроможність українських галузей промисловості в умовах низьковуглецевого майбутнього.

- **Регулювання цифрового ринку ЄС** надихає Україну приймати закони про цифрову економіку, як-от захист споживачів електронної комерції, захист даних (узгодження із Загальним регламентом ЄС про захист даних (GDPR), тощо), що гарантує безпечніше середовище для цифрового бізнесу та користувачів.

## **ОЕСР та найкращі міжнародні практики**

Україна співпрацює з **ОЕСР** та іншими міжнародними організаціями, щоб упровадити найкращі світові практики у сфері державного управління та економічної політики.

### **■ Принципи ОЕСР щодо якості регулювання**

Україна приводить своє законодавство до відповідності з рекомендаціями ОЕСР щодо розробки правил на основі фактичних даних, проведення публічних консультацій щодо нових правил ведення бізнесу та аналізу регуляторного впливу (RIA). До початку повномасштабної війни Офіс ефективного регулювання BRDO за підтримки ЄС та ОЕСР системно здійснював перегляд регуляторного середовища та оцінку чинних правил. Цей підхід доцільно продовжувати, аби нові регуляторні рішення у повоєнний період відповідали принципам необхідності та співмірності витрат і вигод. Війна призупинила частину консультаційних процесів, однак прозорість у формуванні політики має бути відновлена. Експерти ОЕСР можуть відігравати важливу роль у розробці спрощених регуляторних підходів для відбудови, спираючись на досвід країн, що проходили через постконфліктне відновлення.

### **■ Індекс політики щодо МСП у країнах Східного партнерства**

У співпраці з ОЕСР Україна бере участь у порівняльному аналізі політики щодо МСП з іншими країнами Східного партнерства. У попередніх оцінках відзначався прогрес України, зокрема у розвитку інституцій підтримки МСП, водночас вказувалося на відставання у сфері процедур неплатоспроможності. Такі порівняння допомагають визначати пріоритетні напрями реформ, зокрема спрощення процедур банкрутства, що є важливим для надання добросовісним підприємцям можливості «другого шансу». Це питання залишається актуальним з огляду на відносно низькі показники України у цій сфері.

## ■ **Механізми Поглибленої і всеосяжної зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) та звіти ЄБРР про перехідний період**

Щорічний звіт ЄБРР про перехідний період оцінює, наскільки економіка є сприятливою для ринку. У 2023 році ЄБРР підкреслив, що **реформи в галузі управління та боротьби з корупцією необхідні для створення рівних умов**, і що «прогрес у цих сферах є важливим не тільки для побудови справедливого суспільства, але й для переконання іноземних інвесторів... та запевнення донорів». Ці висновки узгоджуються з підходами ОЕСР та G7, які підкреслюють, що ефективне врядування є основою сприятливого бізнес-середовища. Водночас ЄБРР застерігає від надмірної залежності від податкових стимулів, рекомендуючи зосередитися на фундаментальних структурних реформах.

## ■ **Міжнародні практики та досвід інших країн**

Україна може перейняти досвід країн, які пройшли через постконфліктні або трансформаційні реформи.

### ■ **Східна Європа (нові члени ЄС)**

Польща та країни Балтії в 1990–2000-х роках зіткнулися з перехідними процесами, що мали певні паралелі. Хоча вони не зазнали руйнувань і війни такого масштабу, як Україна, їм довелося реформувати соціалістичні системи регулювання та відповідати критеріям вступу до ЄС. Їхній досвід показує важливість ранньої гармонізації законодавства, приватизації з гарантіями конкуренції та інвестицій в інституції, як-от антимонопольний орган Польщі або електронне врядування Естонії, які Україна певною мірою наслідувала. Програми твінінгу ЄС часто об'єднують українські міністерства з відповідними органами цих країн для передачі знань.

### ■ **Західні Балкани**

Сербія чи Хорватія є прикладами послідовності реформ під час вступу до ЄС в умовах відновлення після конфлікту (у 90-х роках). Наприклад, використання Хорватією **Ради з економічного відновлення** та суворе законодавство, узгоджене з Євросоюзом, допомогло їй приєднатися до ЄС у 2013 році, але затримки реформи судової системи уповільнили інвестиції. Урок для України полягає в тому, щоб не хтувати реформою судової системи, яка, мабуть, є важливішою за будь-який окремий показник ведення бізнесу. Країни Західних Балкан також демонструють цінність **регіонального розвитку** — децентралізація деяких аспектів економічного управління дасть змогу регіонам, які постраждали від війни (у випадку України — схід і південь), отримати спеціальну підтримку. Підхід ЄС до розумної спеціалізації регіонів може стати орієнтиром для програм регіональної конкурентоспроможності України.

## ■ **Постконфліктна відбудова (наприклад, Грузія, Боснія)**

Часто згадують досвід Грузії в середині 2000-х років: вона різко скоротила корупцію і піднялася в рейтингу Doing Business завдяки радикальній дерегуляції та реформі поліції та судової системи. Україна діяла більш виважено, але прагне досягти подібних результатів. Повільніші реформи в Боснії та Герцеговині після війни підкреслюють, що надто складні урядові структури можуть гальмувати поліпшення бізнес-клімату. Україна має прагнути до централізованої координації реформ і уникати дублювання бюрократичних структур, навіть продовжуючи децентралізацію.

Міжнародні рамки надають Україні **дорожню карту та мотивацію**. Aquis ЄС визначає конкретні цілі (прийняти закон X, створити агентство Y, запровадити стандарт Z), а рекомендації ОЕСР та Світового банку забезпечують розумне проведення реформ (інклюзивні консультації, оцінка). **Очікування світової спільноти донорів** в основному збігаються з тим, чого прагнуть самі українські підприємства: справедливі правила, менше корупції, більше можливостей. Викликом для України є впровадження реформ в умовах конфлікту, що триває, але навіть тут вона створила прецедент, коли прийняла закони, що відповідають вимогам ЄС, під час війни. Наприклад, закон про захист прав споживачів, який має набути чинності після скасування воєнного стану. Ця наполегливість у проведенні реформ в умовах конфлікту зміцнила міжнародну довіру. Її слід продовжити, оскільки Україна проходить складний, часто технічний процес повного приєднання до Євросоюзу. **Інтеграція до ЄС є основою стратегії України** щодо бізнес-середовища, а найкращі міжнародні практики — її компасом. Керуючись ними, Україна може запевнити партнерів та інвесторів, що її траєкторія веде до сучасної економіки, сумісної з ЄС, де бізнес процвітає в умовах верховенства права та відкритої конкуренції.

## **IV. Аналіз і висновки**

Аналізуючи бізнес-середовище України крізь **призму підходу розвитку ринкових систем (PPC)**, ми виходимо за межі поверхневих показників, щоб дослідити глибинні системні чинники. У цьому розділі представлено ключові висновки щодо **обмежень, викликів, спричинених війною, а також структурних можливостей**, виявлених у ході дослідження. Аналіз структуровано навколо основних складників сприятливого середовища: регуляторної бази, інституційної спроможності, допоміжних функцій (зокрема фінансів, інформації та інфраструктури) та механізмів координації. Окрему увагу приділено тому, як принципи розвитку ринкових систем можуть бути інтегровані в підхід України до реформ з метою підвищення їх ефективності та стійкості.

Поточні регуляторні реформи в Україні дозволили усунути значну частину бар'єрів для входу на ринок.

### ■ Спрощення процедур започаткування та ведення бізнесу

Як зазначалося, процедури реєстрації, ліцензування, отримання дозволів та оподаткування були значно спрощені з 2014 року. Упровадження ще більш радикальних спрощень у воєнний час (2% податок, мораторій на перевірки) продемонструвало переваги низького адміністративного навантаження: багато малих підприємств могли зосередитися на виживанні, а не на паперовій роботі. **Цифрові платформи** на кшталт Дії закріпили ці досягнення, скоротивши бюрократичні процедури.

### ■ Гармонізація з глобальними нормами

Прийняття узгоджених з ЄС законів у сфері захисту прав споживачів, стандартів якості, інтелектуальної власності тощо модернізувало правила гри. Це спрощує умови для підприємств, що працюють на міжнародному рівні, та підвищує довіру до українських товарів і послуг. Наприклад, нові технічні регламенти щодо безпеки продукції, зокрема регламент хімічної безпеки, що наближає вимоги до REACH — регламенту ЄС щодо контролю хімічних речовин, гарантують, що українські підприємства відповідають європейським стандартам безпеки. Це захищає споживачів і відкриває шляхи для експорту.

### ■ Цільова дерегуляція в секторах

Скасувавши застарілі правила, як-от частка капіталу в будівництві, коли забудовники мали віддавати частину прибутку місцевим органам влади, Україна ліквідувала практики, що сприяли корупції. Аналогічно, дерегуляція рибного господарства в поєднанні з цифровим наглядом (GPS-трекери, електронні квоти) сприяла зростанню галузі та збільшенню доходів. Такі приклади свідчать про те, що **усунення конкретних структурних обмежень** у системі регулювання галузі може принести надзвичайні вигоди. Це класичний підхід РРС, який полягає в зосередженні уваги на важелях впливу в системі.

### ■ Позитивні реформи, спричинені кризою

Війна змусила провести деякі доцільні дерегуляції, наприклад, дозволити гнучке використання землі для промисловості, які, можливо, слід зберегти після війни, щоб стимулювати інвестиції. Вона також спонукала уряд удосконалити політику, зокрема визнавши недоліки загального 2% податку. Політики тепер більш чутливі до важливості податкової справедливості й не віддають перевагу одній групі (імпортерам) над іншими. Повернення до нормальних податкових правил з деякими змінами до 2023 року є ознакою навчання та адаптації.

Попри прогрес, підприємства все ще стикаються з низкою регуляторних перешкод і невизначеностей.

### ■ **Непередбачуваність і часті зміни**

Однією з ключових проблем, на які вказує бізнес, є часті та недостатньо передбачувані зміни регуляторних правил. Зокрема, податкові та експортні режими зазнавали неодноразових змін упродовж 2022-2023 років. Хоча така динаміка значною мірою зумовлена умовами війни, у подальшому важливо забезпечити більш прогнозований підхід до розробки та впровадження змін, зокрема через своєчасне інформування бізнесу. Нестабільність регуляторного середовища підвищує сприйняття ризиків серед інвесторів та може стримувати інвестиційну активність.

### ■ **Якість впровадження та забезпечення дотримання**

Прийняття сприятливого законодавства є важливим кроком, однак не менш критичним є забезпечення його послідовного та ефективного застосування. Інституційна спроможність регуляторних органів — зокрема митних, податкових і органів стандартизації — залишається нерівномірною. Наприклад, впровадження стандартів ЄС у сфері безпеки харчових продуктів є позитивним досягненням, однак за обмежених ресурсів інспекцій та лабораторій підприємства можуть стикатися із затримками, тоді як недобросовісні суб'єкти — уникати дотримання вимог. Це підриває рівні умови конкуренції та створює додаткові бар'єри для сумлінного бізнесу. З позиції підходу розвитку ринкових систем важливо забезпечити ефективні механізми **зворотного зв'язку**: бізнес має мати можливість системно повідомляти про проблеми із застосуванням нормативно-правових актів. Інструменти на кшталт консультативних платформ, рад з питань регуляторного зворотного зв'язку або цифрових систем подання звернень можуть сприяти виявленню прогалин у впровадженні та підвищенню ефективності регулювання на практиці.

### ■ **Застарілі норми та монополістичні ніші**

Деякі сектори економіки залишаються надмірно зарегульованими або монополізованими. Зокрема, у сфері виробництва алкоголю, попри окремі послаблення для малих крафтових виробників, зберігаються жорсткі режими ліцензування та акцизного оподаткування. Донедавна державні монополії, або олігополії, такі як «Укрспирт» в алкогольній галузі, користувалися преференційними умовами. Хоча значна частина таких практик була переглянута, ризики обмеження конкуренції зберігаються та потребують постійного моніторингу. Аналогічні виклики характерні для **секторів комунальних послуг та інфраструктури** (зокрема енергетики, залізничного транспорту та поштових послуг), де процес реформування залишається неповним. Наприклад, законодавство у сфері поштових послуг, яке надає право на митне оформлення обмеженому колу операторів, ілюструє, як нові регуляторні рішення можуть ненавмисно звужувати конкуренцію. Це свідчить про необхідність подальшого перегляду регуляторних підходів із метою забезпечення рівних умов та відкриття ринків там, де це є доцільним.

## ■ **Регуляторні обмеження в умовах воєнного стану**

Війна створила додаткові регуляторні виклики, пов'язані з управлінням ризиками ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Зокрема, компанії стикаються зі складними процедурами мобілізації працівників, обмеженнями на міжнародні валютні операції та іншими адміністративними бар'єрами. Наприклад, підприємства повідомляють про труднощі з дотриманням процедур бронювання критично важливих працівників. Цей процес потребує чітких критеріїв і спрощення адміністративних процедур, щоб уникнути втрати кваліфікованої робочої сили в ключових секторах економіки. Іншим прикладом є діяльність неурядових організацій та підприємств, що постачають товари подвійного призначення або гуманітарну допомогу, які стикаються з надмірною митною бюрократією. Запровадження чітких процедур на період воєнного стану могло б суттєво підвищити ефективність таких операцій. Загалом, усунення або оптимізація процедурних обмежень, зумовлених війною, може сприяти активізації підприємницької діяльності у критично важливих сферах, зокрема імпорту обладнання та збереженні людського капіталу.

**Підхід розвитку ринкових систем (PPC) — регуляторна система.** З позиції підходу PPC, регулювання є частиною «правил гри» у ринковій економіці. Його мета полягає не у збільшенні чи зменшенні кількості правил, а у формуванні таких правил, які стимулюють бажану поведінку учасників ринку. PPC передбачає:

## ■ **Залучення приватного сектору до формування регулювання**

Ефективний діалог між державним і приватним секторами є основою розробки якісних регуляторних рішень. В Україні вже існують відповідні інституції (зокрема Національна платформа МСП, торгово-промислові палати), однак їхню роль доцільно посилити, зокрема у регулярному перегляді законодавства та формуванні пропозицій щодо його вдосконалення. Такий підхід сприяє тому, що регулювання відповідає реальним потребам бізнесу та мінімізує ризик небажаних наслідків.

## ■ **Орієнтація на функцію, а не на форму**

Для кожної регуляторної цілі (наприклад, захист споживачів чи забезпечення податкової дисципліни) важливо обирати інструменти, які є ефективними саме в українському контексті. Якщо певні механізми, як-от ліцензування, системно не досягають мети або створюють корупційні ризики, доцільно розглядати альтернативні підходи — зокрема добровільні стандарти або ринкові стимули. Такий підхід дозволяє уникнути накопичення формальних вимог, які не забезпечують реальних результатів.

## ■ **Ітеративний підхід до реформ**

Реформи мають впроваджуватися як послідовний процес із регулярною оцінкою результатів та коригуванням підходів. Показовим є приклад реформи у сфері рибного господарства, де впровадження GPS-моніторингу та аукціонних механізмів дозволило виявити незаконну діяльність і збільшити доходи галузі. Цей досвід може бути масштабований, зокрема через запровадження повної простежуваності продукції. Подібний підхід — пілотування рішень із подальшим масштабуванням — доцільно застосовувати й в інших секторах, наприклад шляхом тестування цифрових дозволів на будівництво на рівні окремих регіонів перед їх загальнонаціональним впровадженням.

## 2 Інституційна спроможність та управління

Ефективність регулювання безпосередньо залежить від спроможності інституцій, відповідальних за його впровадження. В українському контексті **обмежена інституційна спроможність** залишається одним із ключових чинників, що **стримують розвиток** сприятливого бізнес-середовища.

### ■ Судова влада та вирішення спорів

Судова система залишається одним із найвразливіших елементів бізнес-клімату. Забезпечення виконання контрактів, захист прав власності та інвестицій значною мірою залежить від ефективності судів. Попри створення спеціалізованих інституцій (зокрема Вищого антикорупційного суду та механізмів оцінювання суддів), **питання доброчесності та ефективності судової системи залишаються актуальними**, а значна кількість справ — невирішеною. У результаті підприємства часто уникають судового захисту, вдаючись до неформальних механізмів або списання збитків, що призводить до суттєвих економічних втрат. Це також негативно впливає на інвестиційний клімат, оскільки невизначеність щодо виконання контрактів стримує іноземних інвесторів. Додатковим фактором, що підірвав довіру до судової системи, стало рішення Конституційного Суду 2020 року щодо антикорупційного законодавства, хоча подальші реформи, зокрема створення Етичної ради, свідчать про поступ у напрямі відновлення належного врядування у сфері правосуддя. У короткостроковій перспективі альтернативні механізми вирішення спорів (зокрема **арбітраж**) можуть частково компенсувати ці обмеження. Водночас системна судова реформа залишається критично необхідною як для покращення бізнес-середовища, так і в контексті європейської інтеграції України.

### ■ Боротьба з корупцією та правоохоронна діяльність

Правоохоронні органи історично переслідували бізнес (звідси й рейди «Маска-шоу»). Хоча ситуація частково покращилася завдяки проведеним реформам і вдосконаленню законодавства, компанії все ще стикаються з ризиками свавільного застосування повноважень під приводом розслідування економічних правопорушень. Одним із можливих напрямів подальших реформ є чітке розмежування повноважень у сфері розслідування економічних злочинів, зокрема шляхом передачі відповідних функцій від правоохоронних органів загального профілю до спеціалізованих інституцій фінансових розслідувань. Водночас діяльність антикорупційних органів, таких як **Національне антикорупційне бюро (НАБУ)** та **Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП)**, сприяє зниженню корупційних ризиків на високому рівні та поступовому покращенню інституційного середовища. Зменшення корупції на вищих рівнях управління опосередковано знижує тиск на бізнес. Попри це, повсякденна корупція, зокрема хабарі у сфері надання адміністративних послуг і отримання дозволів, залишається викликом. Хоча цифровізація сприяла її скороченню, ризики її відновлення зберігаються за відсутності системних заходів. Це також відображається у відносно низьких позиціях України в Індексі сприйняття корупції Transparency International.

## ■ Державне управління та надання послуг

Сприятливе бізнес-середовище потребує ефективного та професійного державного управління. В Україні реформа державної служби мала фрагментарний характер, що ускладнило забезпечення інституційної сталості та безперервності політик. Після 2014 року до органів державної влади було залучено значну кількість кваліфікованих фахівців, часто за підтримки донорських програм. Водночас висока плінність кадрів і політична нестабільність обмежували можливості для системного закріплення досягнутих результатів. У результаті децентралізації значні повноваження були передані на місцевий рівень, зокрема у сфері видачі дозволів і управління земельними ресурсами. Проте рівень спроможності територіальних громад суттєво відрізняється: поряд із ефективними та проактивними практиками зберігаються випадки обмеженої інституційної спроможності. Посилення потенціалу місцевих органів влади у сфері економічного управління (зокрема міського планування та підтримки бізнесу) є критично важливим для формування рівномірного та передбачуваного бізнес-середовища по всій країні. Позитивним прикладом є створення в окремих містах **центрів підтримки бізнесу та офісів залучення інвестицій**, які допомагають інвесторам орієнтуватися у місцевому регуляторному середовищі. Доцільним є їх подальше масштабування, мережування та інституціоналізація на національному рівні.

## ■ Ринкові інституції

Окрім державних органів, важливу роль у формуванні сприятливого бізнес-середовища відіграють бізнес-асоціації та галузеві об'єднання. В Україні діє низка таких інституцій (зокрема ІТ-асоціації, Європейська Бізнес Асоціація, об'єднання МСП), однак їхня спроможність впливати на політику та надавати підтримку своїм членам залишається нерівномірною. Посилення цих інституцій є важливим елементом підходу розвитку ринкових систем, оскільки вони виконують допоміжні функції — зокрема надання послуг, розвиток стандартів і сприяння саморегулюванню в секторах. Показовим прикладом є розвиток ІТ-галузі, де режим Дія.City передбачає елементи саморегулювання: компанії добровільно приєднуються до спеціального правового та податкового режиму в обмін на дотримання встановлених правил. У разі достатньої інституційної спроможності бізнес-асоціації можуть виступати ефективними партнерами держави у формуванні політики, зокрема через механізми співрегулювання, консультацій і поширення інформації. Донори відіграють важливу роль у зміцненні цього потенціалу, зокрема через підтримку галузевих об'єднань. У подальшому важливо забезпечити інклюзивність таких інституцій, щоб їхня діяльність відображала інтереси не лише великих компаній, але й малих і середніх підприємств та регіонального бізнесу.

## ■ Взаємодія між державою та бізнесом і довіра

Історично взаємодія між українським бізнесом і державою характеризувалася низьким рівнем довіри, значною мірою зумовленим корупційними практиками. Водночас останніми роками спостерігається поступове покращення, зокрема завдяки реформам, оновленню управлінських підходів та консолідації суспільства в умовах війни. Ініціативи, спрямовані на розвиток діалогу між державою та бізнесом, а також інструменти підвищення прозорості, включаючи відкриті дані про державні фінанси, сприяють зміцненню довіри. Водночас такі фактори, як непередбачуваність податкових змін або непослідовне правозастосування, можуть підривати довіру.

Підхід розвитку ринкових систем підкреслює важливість не лише формальних правил, але й **якості взаємодії між учасниками**. Формування культури сервісо-орієнтованого державного управління, в якій бізнес розглядається як партнер, є ключовим довгостроковим завданням. Важливу роль у цьому відіграють програми підвищення кваліфікації державних службовців у сферах сучасного регулювання, етики та клієнтоорієнтованості, зокрема за підтримки міжнародних партнерів. Поширення позитивних практик взаємодії між державними установами та бізнесом також може сприяти зміцненню довіри (наприклад, як Державна служба зайнятості співпрацювала з Helvetas для виявлення потреб МСП у робочій силі та підвищення кваліфікації безробітних відповідно до цих потреб). Важливим аспектом є інституційна координація (або її брак) між українськими органами влади. Невідповідність або неузгодженість дій між різними інституціями (зокрема міністерствами та парламентом) може уповільнювати або ускладнювати реалізацію реформ.

Війна призвела до більшої централізації виконавчої влади, що частково покращило координацію прийняття рішень в умовах кризи. Водночас для забезпечення сталості реформ у довгостроковій перспективі Україні доцільно посилити інституційні механізми координації, зокрема через:

- створення **координаційного органу високого рівня з питань економічного відновлення**, до складу якого входили б ключові міністерства (економіки, фінансів, інфраструктури тощо), під політичним керівництвом (наприклад, прем'єр-міністра або міністра економіки), з мандатом на координацію реформ бізнес-клімату та відновлення економіки. Аналогічні функції раніше виконувала Національна рада з питань реформ;
- посилення міжвідомчих робочих груп, орієнтованих на реалізацію конкретних реформ (наприклад, у сфері розвитку ММСП), із чіткими механізмами моніторингу виконання стратегій;
- залучення **міжнародних партнерів та приватного сектору** до цих груп для забезпечення зворотного зв'язку, ресурсної підтримки та узгодженості підходів.

Водночас, попри наявність в Україні розвиненої нормативної бази та інституцій, характерних для ринкової економіки, їхня **ефективність залишається ключовим викликом**. Висновки підкреслюють, що інвестиції в якість інституцій — від судової системи до місцевого управління — є не менш важливими, ніж розробка нових нормативно-правових актів. Спроможна судова та адміністративна система може мати більший вплив на конкурентоспроможність України, ніж окремі заходи дерегуляції.

### 3 Функції підтримки: фінанси, інформація, навички, інфраструктура

Жодне бізнес-середовище не обмежується лише законами та регуляторними органами. Воно також складається з різних систем підтримки, які дають змогу ринкам функціонувати ефективно.

Приклад України висвітлює кілька таких допоміжних функцій, які потребують зміцнення, і щодо багатьох з них можуть безпосередньо допомогти донори та проекти, орієнтовані на РРС.

## ■ Доступ до фінансування

Ще до війни українські МСП стикалися з обмеженим доступом до кредитів через високі процентні ставки, вимоги щодо застави та недорозвиненість ринків капіталу. Війна погіршила ситуацію, оскільки банки стали уникати ризиків, а ліквідність була обмеженою. Відповідь уряду — програми субсидування процентних ставок, такі як «кредити 5–7–9%» — була потрібною: з 2020 року до середини 2025 року було виплачено понад 360 млрд грн. Крім того, запустили новий Фонд часткової кредитної гарантії для сільського господарства, що дає змогу банкам надавати кредити фермерам з гарантіями від уряду. Ці заходи надзвичайно важливі, але вони мають бути орієнтованими на ринок, уникаючи політизованого кредитування. Згодом Україні слід омолодити свій фінансовий сектор: заохочувати приватне кредитування, залучати міжнародні фінансові інституції та розвивати альтернативні форми фінансування (лізинг, факторинг, венчурний капітал тощо). Під час війни також з'явилися нові, більш гнучкі форми фінансування, зокрема краудфандинг та інвестиції з боку діаспори. Їх подальша формалізація — наприклад, через створення інструментів на кшталт облігацій діаспори або платформ для краудінвестування в МСП — може стати додатковим джерелом капіталу. З позиції підходу розвитку ринкових систем важливо підтримувати партнерства між фінансовими установами та бізнес-асоціаціями для розробки більш адаптованих фінансових продуктів для МСП, а також механізмів розподілу ризиків, зокрема через гарантійні інструменти за участі донорів. Ключовим завданням є стимулювання сталого фінансування, а не довгострокова залежність від субсидій. Зокрема, фінансування, спрямоване через міжнародні фінансові інституції (як-от 30 млн євро, виділених ЄС через Європейський інвестиційний фонд та ЄБРР для підтримки кредитування МСП у 2025 році), може використовуватися для стимулювання впровадження більш сприятливих для МСП практик кредитування, таких як довші строки кредитування або оцінка позичальників на основі грошових потоків.

## ■ Бізнес-інформація та консультаційні послуги

Підприємці потребують інформації про ринкові можливості, нормативно-правові акти та найкращі практики. Мережа центрів підтримки бізнесу в Україні, зокрема хаби Дія.Бізнес у різних містах, та онлайн-ресурси розширюються. Портал «Дія», який надає **понад 40 000 консультацій** підприємцям та містить перелік понад 450 програм підтримки, підтверджує високий попит на такі послуги. Однак багато МСП у сільській місцевості або малих містах можуть не мати доступу до якісних консультацій. Розширення регіональних бізнес-хабів, можливо, за допомогою державно-приватного партнерства (наприклад, із залученням місцевих бізнес-асоціацій та торгово-промислових палат), може сприяти більш рівномірному поширенню знань. Іншим аспектом є надання підприємствам **інформації про експорт**: як відповідати стандартам ЄС, знайти покупців за кордоном тощо. Такі програми, як EU4Business та ITC's SME Trade Academy, активно працюють в Україні. Їхнє розширення може значно підвищити конкурентоспроможність. З позиції підходу розвитку ринкових систем ключовим є розвиток **локального ринку бізнес-послуг**, включаючи консультантів, бухгалтерські компанії та постачальників ІТ-рішень для МСП.

Початкова підтримка такого ринку (наприклад, через ваучери або грантові механізми) може стимулювати попит і пропозицію, що в довгостроковій перспективі забезпечить підприємствам доступ до доступних і експертних знань для покращення якості їхньої діяльності.

## ■ Стандарти та інфраструктура якості

Гармонізація стандартів з ЄС є одним із ключових досягнень, однак інфраструктура якості — зокрема випробувальні лабораторії, органи сертифікації та метрологічні служби — потребує подальшої модернізації. Наразі багато компаній змушені відправляти продукцію за кордон для отримання певних сертифікатів, що є трудомістким і дорогим процесом. У цьому контексті помічними були б інвестиції донорів у модернізацію українських лабораторій або розвиток партнерських відносин з нотифікованими органами ЄС. Можна було б розглянути можливість створення галузевих кластерів або кооперативних центрів сертифікації, наприклад, центру якості агропродовольчої продукції в сільськогосподарському регіоні. Стандартизація також передбачає навчання підприємств дотримання вимог. Забезпечення обізнаності ММСП про нові стандарти на кшталт майбутніх обмежень на пальмову олію або правила переробки упаковки запобігає виникненню торгівельних бар'єрів у майбутньому. Ключову **роль** у цьому процесі відіграють **органи стандартизації та бізнес-асоціації**, які можуть забезпечувати навчання, консультації та поширення інформації.

## ■ Логістика та інфраструктура

Важливими складниками конкурентоспроможності є вартість і надійність перевезення товарів. Війна актуалізувала необхідність розвитку альтернативних маршрутів, водночас структурні обмеження логістичної системи України залишаються значними. Актуальні пріоритети — модернізація прикордонних пропускних пунктів (новий проект «Відкритий кордон» передбачає додавання нових контрольно-пропускних пунктів з Польщею та Румунією), збільшення пропускної здатності залізниці до ЄС (розбіжності в ширині колії будуть подолані за допомогою перевантажувальних хабів), поліпшення річкового та дунайського судноплавства, а також відновлення транспортної інфраструктури, пошкодженої внаслідок ворожих атак. Ці заходи є капіталомісткими, але привертають великий інтерес донорів. Спрощення митних процедур і їх гармонізація з положеннями Митного кодексу ЄС сприятимуть зниженню торговельних бар'єрів та підвищенню ефективності зовнішньої торгівлі. Зокрема, впровадження ризик-орієнтованих підходів (таких як «зелений коридор» для надійних операторів) та приєднання до Конвенції про спільний транзит можуть суттєво посприяти підприємцям. Щодо внутрішньої дистрибуції, то забезпечення конкуренції у вантажоперевезеннях (упровадження станцій зважування, щоб чесні перевізники не зазнавали збитків від недобросовісних перевізників, які перевищують вагу) та в поштових / кур'єрських послугах (можливо, перегляд поштового законодавства з метою відкриття митного оформлення для інших компаній, крім двох) сприятиме покращенню послуг і цін.

## ■ Енергетика та комунальні послуги

Надійне забезпечення електроенергією, паливом, водою є частиною сприятливого середовища. В умовах війни питання енергетичної безпеки набуло критичного

значення, з огляду на системні атаки на енергетичну інфраструктуру. Підприємства адаптувалися до цих викликів, інвестуючи у резервні джерела енергії, зокрема генератори, часто за підтримки державних програм і міжнародних партнерів. Надалі ключову роль відіграватиме енергетична політика України, зокрема подальша інтеграція до енергетичного ринку ЄС, диверсифікація джерел енергії та розвиток відновлюваної енергетики. Реформи регулювання в енергетиці, зокрема створення справді незалежного регулятора енергетики та забезпечення конкурентних енергетичних ринків, необхідні для залучення інвестицій у виробництво та розподіл енергії. Останній крок у реформі — надання споживачам, включно з підприємствами, можливості встановлювати відновлювані джерела енергії та отримувати певну компенсацію (зокрема фейд-ін або нет-метринг), що може підвищити їхню енергетичну автономність і стійкість.

## ■ Робоча сила та кваліфікація

Ми торкнулися питання навчання в межах людського капіталу, але як допоміжна функція послуги ринку праці мають вирішальне значення. Посилення Державної служби зайнятості не тільки для оброблення допомоги по безробіттю, але й для активного підбору працівників до навчання та робочих місць є частиною стратегії МСП.

Питання розвитку людського капіталу тісно пов'язане з ефективністю послуг ринку праці, які відіграють ключову допоміжну роль у функціонуванні економіки. У цьому контексті важливим є посилення ролі Державної служби зайнятості — як частини стратегії розвитку МСП — не лише як адміністратора соціальних виплат, а як активного посередника на ринку праці, що сприяє підбору кадрів, перенавчанню та працевлаштуванню. Helvetas та інші донори вже допомагають нарощувати потенціал у цій сфері, про що свідчить навчання понад 200 державних службовців для поліпшення послуг місцевого ринку праці<sup>39</sup>. Водночас гнучка та сучасна нормативно-правова база у сфері праці має забезпечувати баланс між захистом працівників і потребами бізнесу. Трудове законодавство України історично характеризувалося жорсткістю, однак останні реформи спрямовані на його поступову модернізацію. Зокрема, розширено можливості для гнучких форм зайнятості, включаючи дистанційну та тимчасову роботу, особливо з Дія.City для сфери ІТ. Подальше вдосконалення трудового законодавства потребує постійного діалогу між державою, бізнесом і представниками працівників. Це особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення, коли ринок праці буде характеризуватися поверненням мігрантів і демобілізованих військовослужбовців, а також зміною структури попиту на навички.

## 4 Інтеграція розвитку ринкових систем у дизайн реформ

Однією з ключових цілей цієї аналітичної записки є демонстрація того, як **інструменти підходу розвитку ринкових систем (PPC)** можуть бути інтегровані у розробку реформ для формування сприятливого бізнес-середовища. На основі проведеного аналізу можна виокремити низку практичних рекомендацій.

<sup>39</sup> Helvetas launches training program for Ukrainian employment service. URL: [https://www.linkedin.com/posts/helvetas-ukraine\\_helvetas-supports-the-resilience-of-ukraine-activity-7377317254717313024-HvYb/](https://www.linkedin.com/posts/helvetas-ukraine_helvetas-supports-the-resilience-of-ukraine-activity-7377317254717313024-HvYb/).

## ■ Системне бачення реформ

Замість того щоб розглядати реформу бізнес-клімату як перелік законів, підхід PPC закликає нас дивитися на ринкову систему цілісно. В Україні, наприклад, можна скласти карту **ринкової системи виробничого сектору**: основні підприємства (заводи), постачальники, покупці; допоміжні функції (фінанси, логістика, навички, послуги з поширення технологій тощо); регуляторна система (нормативні акти, стандарти, неформальні норми). Проблема в будь-якій сфері, наприклад, нестача кваліфікованих технічних фахівців або ускладнена процедура сертифікації експорту, може обмежувати ефективність роботи всієї системи. Аналіз показує, що значна частина викликів, з якими стикається бізнес в Україні, виникає саме на перетині різних елементів системи — регуляторних, інституційних та функціональних. Наприклад, закон може дозволяти МСП отримувати кредити, але, якщо банківські працівники не мають стимулів або навичок для кредитування МСП, кредити не будуть надаватися. Отже, реформи мають поєднувати зміни в регуляторній сфері з нарощуванням потенціалу або узгодженням стимулів у допоміжних функціях. Під час розробки реформ уряду і донорам слід **використовувати ринкову діагностику**, зокрема аналіз ланцюгів створення вартості, опитування підприємств та інші інструменти, що дозволяють виявити першопричини проблем, а не лише їхні прояви.

## ■ Локальна участь та співтворення реформ

Підхід PPC наголошує на **сприятливій ролі заходів з розвитку**, тобто реформи слід проводити разом з місцевими учасниками, а не лише для них. Для України це означає залучення національних інституцій — міністерств, але також бізнес-асоціацій, навчальних закладів, органів місцевого самоврядування тощо — до процесу розробки та впровадження реформ. Такий підхід сприяє формуванню відчуття відповідальності та забезпечує сталість результатів після завершення донорської підтримки. Замість підходів, коли рішення розробляються донорами і передаються для впровадження, доцільно застосовувати моделі співтворення політики. Наприклад, розробка законодавства може здійснюватися у рамках робочих груп за участі українських експертів, представників бізнесу та органів влади. Це сприяє розбудові місцевого потенціалу та залученню місцевої спільноти. Україна має значний потенціал у вигляді кваліфікованих фахівців та активного громадянського суспільства. Ефективне використання цього ресурсу передбачає застосування структурованих механізмів участі, таких як політичні діалоги, публічні консультації щодо законодавства та пілотні проєкти НУО для тестування нових рішень. Такий підхід відповідає принципам PPC і сприяє формуванню більш інклюзивної, адаптивної та стійкої системи реформ.

## ■ Адаптивне управління

В умовах нестабільності, зумовленої війною та політичними циклами, адаптивне управління є критично важливим для ефективного впровадження реформ. Підхід розвитку ринкових систем, а також сучасні підходи до розробки політики, підкреслюють необхідність регулярного перегляду результатів та коригування заходів на основі отриманих даних. Наприклад, якщо нова програма грантів для бізнесу не досягає малих підприємств, слід з'ясувати причину (можливо, процес подання заявки є надто складним?), а потім внести відповідні зміни. Для цього необхідні ефективний **моніторинг і дані**. У цьому контексті важливо посилити спроможність до збору та аналізу даних про діяльність підприємств, зокрема через модернізацію статистичних систем і використання цифрових інструментів.

Щорічні або навіть щоквартальні опитування щодо бізнес-клімату можуть інформувати політиків у режимі реального часу. Уже наявні опитування<sup>40</sup> щодо викликів для МСП визначають пріоритети уряду. Наприклад, зараз великий акцент роблять на рішеннях щодо енергопостачання та навчання робочої сили, оскільки ці питання відповідають реальним потребам.

## ■ **Послідовність та принцип «не нашкодь»**

Підхід РРС застерігає від реформ, які можуть ненавмисно зашкодити частині системи. Наприклад, раптове скасування всієї підтримки, що надається під час війни, може призвести до банкрутства багатьох підприємств, тоді як надмірно швидка лібералізація без належних запобіжників може створювати ризики зловживань (скасування податку на імпорт на початку війни зашкодило місцевим виробникам). Послідовний підхід може означати збереження певної підтримки (наприклад, часткових кредитних гарантій) доти, доки банки не відновлять нормальне кредитування, або поступове скасування певних пільг. Також варто надавати пріоритет основоположним реформам — верховенству права, макроекономічній стабільності — які створюють основу для ефективності інших політик. Ключовим викликом для України є необхідність одночасного просування кількох напрямів реформ, що підвищує важливість чіткого визначення пріоритетів і послідовності дій. ЄБРР та інші організації наголошують, що реформи у сфері управління мають бути серед першочергових. Аналогічно, відновлення інфраструктури має супроводжуватися політикою, що забезпечує її ефективне використання. Немає сенсу будувати нову автомагістраль, якщо митниця на кордоні залишається системним бар'єром.

## ■ **Практичний план дій для взаємодії між донорами й урядом**

У межах підходу розвитку ринкових систем доцільно чітко розмежовувати ролі держави та міжнародних партнерів: уряд має зосереджуватися на формуванні та впровадженні політики, тоді як донори можуть **тестувати інноваційні рішення та сприяти нарощуванню спроможності**. Наприклад, проєкт за підтримки донора може втілювати електронну систему видачі дозволів на будівництво в громадах однієї області, опрацювавши технічні особливості та навчивши персонал. У разі успішної апробації уряд може масштабувати такі рішення на національному рівні через відповідні політичні інструменти. Аналогічно, донори можуть підтримувати розвиток ринкових інституцій, зокрема через створення мереж менторства або програм обміну досвідом між підприємцями. Такі інтервенції сприяють покращенню доступу до знань і розвитку навичок, водночас не створюючи залежності від зовнішньої підтримки. Роль уряду у цьому процесі полягає у створенні сприятливого нормативного середовища, яке не обмежує такі ініціативи, а також у можливіму інституційному визнанні та підтримці відповідних практик. Такий взаємодоповнювальний підхід дозволяє поєднати гнучкість донорських інструментів із регуляторною спроможністю держави.

## **5 Послідовність політик та інституційна координація**

Проведений аналіз підтверджує, що для успіху реформ важливими є **не лише їхній зміст, але й послідовність і спосіб реалізації**. Ефективна координація та правильне визначення пріоритетів можуть суттєво впливати на результати реформ.

<sup>40</sup> Assessment of the War Impact on Enterprises in Ukraine (UNDP). URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf>.

## ■ **Короткострокові та довгострокові реформи**

У випадку України деякі реформи дають швидкі результати (наприклад, скасування надлишкових зборів або запуск порталу), тоді як інші, як-от судова реформа, є тривалим процесом. Ключовим є поєднання швидких, видимих результатів із реалізацією глибоких структурних змін. Досягнення ранніх результатів сприяє формуванню імпульсу та підвищенню довіри, водночас не відволікаючи від стратегічних пріоритетів. Наприклад, спрощення процедур експорту ІТ-послуг, зокрема через пом'якшення валютних обмежень, може забезпечити швидкий розвиток сектору. Водночас для його сталого зростання необхідне паралельне зміцнення інституційної бази, включаючи захист прав інтелектуальної власності та ефективне договірне право. З огляду на це, надмірна послідовність може призвести до втрати можливостей, тоді як одночасне впровадження всіх реформ створює надмірне навантаження на систему. Оптимальним є поетапний підхід: на першому етапі можна зосередитися на післявоєнній допомозі підприємствам і відновленні критичної інфраструктури, на другому — на інституційних реформах та реформах з метою приведення законодавства у відповідність до вимог ЄС, а на третьому — на вдосконаленні політики конкуренції та інновацій. Перекриття будуть існувати, але чіткість етапів допомагає управляти ресурсами.

## ■ **Інституційні механізми координації**

З огляду на значну кількість залучених учасників, ефективна координація є критично важливою для успішної реалізації реформ в Україні. Проведений аналіз виявляє випадки недостатньої узгодженості, коли, наприклад, ухвалені законодавчі зміни не впроваджуються своєчасно через затримки у прийнятті підзаконних актів. Для вирішення цих проблем доцільно поєднувати формальні та неформальні механізми координації. Формальні інструменти включають міжвідомчі координаційні органи та чіткі процедури узгодження політик, тоді як неформальні — регулярний діалог між урядом, донорами та іншими зацікавленими сторонами. Водночас ефективність координації значною мірою залежить від інституційного лідерства. Під час війни Кабінет Міністрів відігравав ключову роль у прийнятті економічних рішень. У подальшому доцільно посилити координаційну роль профільних органів, зокрема Міністерства економіки, за політичної підтримки на найвищому рівні. Додатковим інструментом є **залучення радників міжнародних партнерів** у роботу державних органів (Україна мала радників USAID або ЄС у міністерствах), що сприяє узгодженню донорських програм із національними пріоритетами та підвищує ефективність їх реалізації.

## ■ **Регіональна координація**

У контексті децентралізації регіональні та місцеві органи влади відіграють ключову роль у формуванні бізнес-середовища — як рушійний фактор або як потенційне обмеження. Для реалізації проєктів, зокрема будівництва заводу, можуть знадобитися місцеві дозволи. Мале підприємство може залежати від міської ради щодо отримання субсидії або підключення до комунальних послуг. Тому вертикальна координація — між центральними реформами та місцевим впровадженням — є життєво важливою. Уряд має чітко інформувати місцеві органи влади про нові реформи. Наприклад, у разі скасування певних дозволів на центральному рівні необхідно забезпечити, щоб місцеві органи фактично припинили їх вимагати.

Створення мережі виконавців реформ на регіональному рівні (зокрема з використанням наявних агенцій регіонального розвитку) може допомогти забезпечити узгоджене застосування національних реформ.

**Аналіз вказує на неоднозначну динаміку:** бізнес-середовище України суттєво покращилося, а війна, попри всі виклики, у певних аспектах стала каталізатором інновацій та усунення неефективних практик. Водночас фундаментальні проблеми — зокрема корупція, правова невизначеність та інфраструктурні обмеження — зберігаються і потребують пріоритетної уваги в контексті відновлення економіки. Розгляд цих викликів крізь призму підходу розвитку ринкових систем підкреслює їх взаємопов'язаний характер: регуляторні, інституційні та допоміжні функції мають розвиватися узгоджено. Водночас позитивною є зростаюча увага до цих взаємозв'язків як з боку уряду, так і міжнародних партнерів: чинні стратегії та програми (зокрема Стратегія розвитку МСП та міжнародні пакети підтримки) мають комплексний характер. Висновки цього розділу лягають в основу подальших цільових рекомендацій політики, **забезпечуючи їхню обґрунтованість і відповідність системному підходу, необхідному Україні в цей критичний період.**

## V. Наслідки для формування політик та рекомендації

На основі контексту, поточного стану та аналізу, наведених вище, у цьому розділі викладені **практичні рекомендації** для політиків, донорів і партнерів з розвитку щодо спільного зміцнення бізнес-середовища України з використанням підходу розвитку ринкових систем. Рекомендації згруповані за тематичними напрямками, що відображають визначені пріоритетні сфери: регуляторні та правові реформи, інституційні та управлінські покращення, інтеграція методів розвитку ринкових систем та дорожня карта координації / залучення. Кожна рекомендація є **практично орієнтованою** та адаптованою до реалій України, із урахуванням необхідності балансувати між нагальними потребами післявоєнного відновлення та довгостроковими цілями підвищення конкурентоспроможності й євроінтеграції.

### A Зміцнення основ верховенства права та чесної конкуренції

#### 1 Прискорення судових й антикорупційних реформ

Оскільки **довіра до судової системи та правоохоронних органів є основою будь-якої ділової діяльності**, Україна має розглядати судову реформу як економічну реформу. Це передбачає надання реформованій Вищій раді правосуддя та Етичній раді повноважень для перевірки та призначення суддів з позитивною репутацією, особливо в господарських судах.

Доцільно використати підтримку, які надають міжнародні партнери, для надання технічної допомоги та моніторингу. Паралельно слід продовжувати зміцнювати незалежність НАБУ та Спеціалізованої антикорупційної прокуратури. **Очікуваний результат:** підвищення довіри інвесторів та відчутне зменшення кількості скарг від бізнесу на рейдерство та вимагання. Позиція України в рейтингах виконання контрактів або опитуваннях інвесторів щодо сприйняття країни мають покращитися протягом декількох років після реалізації цих заходів.

## 2 **Забезпечення послідовного та прозорого виконання правил конкуренції**

Антимонопольний комітет України (АМКУ) має отримати додаткові можливості для ефективного використання своїх нових повноважень. У Уряду слід гарантувати його операційну незалежність, зокрема через забезпечення захищеного бюджету та недопущення політичного втручання у процес ухвалення рішень. Доцільно розпочати комплексний перегляд ринків з високим рівнем концентрації, зокрема у сферах розподілу палива, телекомунікацій, переробки сільськогосподарської продукції, і доручити АМКУ розробити заходи для посилення конкуренції. Це може включати усунення регуляторних бар'єрів для входу на ринок або перегляд минулих щодо злиттів. Крім того, слід повною мірою впровадити систему моніторингу державної допомоги: навчити органи місцевого самоврядування та центральні органи влади повідомляти АМКУ про всі форми підтримки окремих підприємств відповідно до встановлених критеріїв. Це дозволить запобігати проявам фаворитизму. Наприклад, будь-які післявоєнні податкові пільги для окремих галузей мають пройти оцінку з точки зору впливу на конкуренцію. Це сприятиме формуванню рівних умов, що є надзвичайно важливим для малих і середніх підприємств, дозволяючи їм конкурувати з великими гравцями на рівних. Згодом це має привести до зменшення кількості скарг від підприємств щодо несправедливих переваг і до більш диверсифікованої структури ринку, зокрема зросте частка малих і середніх підприємств у різних секторах економіки.

## 3 **Стабілізація податкової та регуляторної політики — уникнення ситуативних змін**

Хоча під час війни була необхідна гнучкість, надалі уряд має прагнути до **передбачуваності політики**. Цього можна досягти шляхом завчасного оголошення про суттєві зміни в податковій або регуляторній політиці та системного залучення бізнесу до консультацій. Важливо дотримуватися рекомендацій ЄБРР: зосередитися на розширенні податкової бази та покращенні дотримання вимог, а не на запровадженні нових стимулів. Зокрема, варто утриматися від введення спеціальних режимів, що можуть спотворювати конкуренцію (як це було у випадку з 2% податком). Натомість підтримку доцільно інтегрувати в загальні режими — наприклад, через податкові пільги для всіх МСП, які інвестують у відновлення або зелені технології, замість створення окремих пільгових режимів для обмеженого кола компаній.

Стабільне податкове середовище сприятиме реінвестуванню прибутку та середньостроковому плануванню бізнесу, що є критично важливим для відновлення економіки. Зростання обсягу внутрішніх приватних інвестицій може слугувати індикатором підвищення довіри до стабільності політики.

## 4 Інституціоналізація ризик-орієнтованих та дружніх до бізнесу інспекцій

Необхідно закріпити перехід від каральної моделі інспекцій до підходу, що базується на оцінці ризиків і передбачає консультативну функцію інспекторів. Наприклад, доцільно **розширити модель страхування пожежної безпеки, запроваджену в 2022 році**, відповідно до якої підприємства з низьким рівнем ризику підлягають інспекціям значно рідше, на інші сфери — зокрема охорону праці та екологічний контроль. Можна також забезпечити навчання інспекторів із фокусом на їхню роль як консультантів, які допомагають підприємствам дотримуватися вимог, і лише за потреби виконують контрольні функції. Важливим елементом є цифровізація контрольних списків і результатів інспекцій. Україна вже має Інспекційний портал, тому необхідно забезпечити його регулярне оновлення та повноцінне використання всіма відповідальними органами. Зменшення кількості випадкових перевірок і концентрація на реальних ризиках дозволить знизити рівень корупції та витрати бізнесу на дотримання вимог. Донори можуть підтримати цей процес, надаючи доступ до найкращих практик ЄС та ОЕСР, зважаючи на досвід країн Центрально-Східної Європи, які вже пройшли подібні трансформації. Водночас важливо системно відстежувати **навантаження інспекцій**, зокрема середню кількість перевірок на підприємство на рік, прагнучи не допускати їх надмірної кількості та зосереджувати їх на реальних ризиках. Також доцільно аналізувати динаміку повідомлень про корупційні практики під час інспекцій на основі регулярних опитувань бізнесу.

## В Посилення системи підтримки бізнесу

### 1 Розширення доступу до фінансування за допомогою ринкових рішень

Мова про перехід від суто державних пільгових кредитів до механізмів, що активніше залучають банки й інвесторів. Зокрема, доцільно розширити **Фонд часткового гарантування кредитів** для МСП (не обмежуючи його лише аграрним сектором) з метою заохочення банків до кредитування підприємств, що постраждали від війни, через зниження кредитних ризиків. Важливо також стимулювати конкуренцію в банківській сфері, зокрема шляхом залучення іноземних банків та небанківських фінансових установ (наприклад, фінтех-кредиторів) через спрощення процедур ліцензування.

На ринку капіталу слід співпрацювати з Національним банком України та регулятором цінних паперів для створення механізмів інвестування в МСП, наприклад, Фонду реконструкції капіталу (з державними та приватними коштами), який надаватиме «терплячий» капітал перспективним компаніям. Донори на кшталт МФК та ЄБРР можуть спільно інвестувати або гарантувати частину таких коштів. Мета — **стимулювати мобілізацію приватного фінансування**: кожне євро донорських коштів має залучати кілька євро з приватних джерел. У короткостроковій перспективі доцільно зберегти програми субсидування відсоткових ставок (зокрема «5–7–9»), водночас встановлюючи умови для банків щодо поступового збільшення власних кредитних портфелів МСП. Крім того, важливо інтегрувати більше МСП у фінансування ланцюгів постачання. Зокрема, великі компанії або державні контракти можуть використовуватися для гарантування платежів (зворотний факторинг), що сприятиме покращенню ліквідності МСП. У результаті це має призвести до зростання обсягів кредитування МСП і кількості позичальників у цьому сегменті (за даними національного банку), а також до диверсифікації джерел фінансування — не лише через державні програми, а й через банківські кредити, лізинг та інші інструменти.

## 2 **Посилення послуг з підтримки бізнесу та інформаційних платформ**

Слід інституціоналізувати та розширити мережу центрів підтримки **Дія.Бізнес**. Важливо забезпечити фізичну або мобільну присутність сервісів підтримки бізнесу в кожному регіоні, з особливим фокусом на областях, які особливо сильно постраждали від війни (на сході і півдні), у міру їхнього відновлення. Такі центри мають надавати комплексні послуги, зокрема навчання, юридичні консультації з питань регулювання, консультації щодо експорту та доступ до мереж наставництва. Держава може фінансувати базову діяльність, водночас залучаючи до партнерства регіональні державні адміністрації, торгово-промислові палати, університети та НУО для надання спеціалізованих послуг. Необхідно продовжувати розвиток онлайн-порталу «Дія.Бізнес», зокрема шляхом впровадження чат-бота на базі штучного інтелекту для консультацій щодо нормативних вимог, а також регулярного оновлення каталогів донорських грантів, фінансових можливостей і B2B-платформ. З огляду на критичну роль експорту, доцільно посилити сервіс Export Helpdesk, інтегрований із «Дія.Бізнес», який допомагає компаніям орієнтуватися у вимогах ЄС та інших ключових ринків і забезпечує доступ до інструментів просування торгівлі. Під час впровадження цих інструментів важливо встановлювати чіткі показники ефективності, зокрема зростання кількості користувачів/відвідувачів на X% щокварталу, а також системно збирати зворотний зв'язок щодо рівня задоволеності. У підсумку, успіхом стане ситуація, коли навіть мікропідприємці в малих громадах чітко розумітимуть, куди звертатися по підтримку для розвитку свого бізнесу.

## 3 **Інвестування у якість інфраструктури стандартизації та сертифікації**

З огляду на курс на вступ до ЄС, важливо надати пріоритет державному та донорському фінансуванню для модернізації лабораторій, випробувальних

установ та органів сертифікації для забезпечення їх відповідності міжнародним стандартам і отримання акредитації. Це також включає відновлення об'єктів, зруйнованих унаслідок війни, із можливим їхнім перенесенням у безпечні регіони. Доцільно заохочувати **державно-приватні партнерства** у сфері інфраструктури якості. Наприклад, галузеві асоціації (зокрема в харчовій промисловості) можуть спільно з державою інвестувати у сучасні лабораторії, що дозволить прискорити процес сертифікації для підприємств і підвищити їхню конкурентоспроможність. Необхідно продовжувати гармонізацію законодавства з директивами ЄС у межах «Нового підходу до оцінки відповідності» та створювати передумови для укладення Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (АСАА). Паралельно слід забезпечити ефективне впровадження системи ринкового нагляду за зразком ЄС, включаючи належне відстеження та вилучення небезпечної або невідповідної продукції. Законодавча база вже сформована, однак ключовим є її якісне застосування відповідно до європейських практик. Запровадження ефективного ринкового нагляду матиме подвійний ефект: підвищення безпеки та якості продукції для споживачів і забезпечення чесної конкуренції для бізнесу без тиску з боку неякісних товарів. У середньостроковій перспективі (до 2027 року) важливо прагнути підписання АСАА щонайменше в одному секторі (наприклад, машинобудуванні або електроніці), що стане свідченням відповідності української інфраструктури якості стандартам ЄС. Водночас доцільно відстежувати зменшення кількості відмов в експорті, пов'язаних із невідповідністю стандартам якості.

#### **4** **Вирішення логістичних проблем та розвиток інфраструктур**

Необхідно поглибити співпрацю з ЄС для перетворення «шляхів солідарності» на постійні та більш ефективні маршрути, зокрема шляхом спрощення митних процедур і збільшення пропускної здатності на ключових прикордонних пунктах.

На національному рівні важливо повністю впровадити принцип «єдиного вікна» в логістиці, що дозволить підприємствам оформлювати всі необхідні документи (митні, санітарні тощо) через одну систему. Попри досягнутий до війни прогрес, наразі ключовим є завершення повної інтеграції цього інструменту. Пріоритетом має стати відновлення та модернізація інфраструктури, критично важливої для торгівлі — зокрема залізничних коридорів до ЄС, мостів на основних автомагістралях, а також альтернативних портових потужностей на Дунаї. Водночас необхідно забезпечити прозорість і конкурентність тендерних процедур у межах національного плану відновлення для досягнення оптимального співвідношення ціни та якості. Доцільно активніше залучати приватний сектор до розвитку логістичних рішень. Зокрема, варто розширити можливості для роботи приватних терміналів на залізничних перевалочних пунктах, а також стимулювати конкуренцію у сфері вантажних залізничних перевезень. Навіть в умовах поточних обмежень частину операцій можна ефективно передавати на аутсорсинг. Крім того, важливо **розвивати регіональні логістичні хаби** на заході України, які поєднуюватимуть складські потужності, сертифікаційні лабораторії та супутні сервіси. Це дозволить консолідувати та перевіряти продукцію до перетину кордону з ЄС, скорочуючи час і витрати для бізнесу. У довгостроковій перспективі такі заходи мають перетворити вимушені воєнні адаптації на стійку торговельну перевагу.

Очікуваними результатами є скорочення середнього часу та вартості експорту й імпорту (зокрема за показниками Світового банку), а також зростання обсягів експорту через альтернативні маршрути. Стратегічна мета — диверсифікація логістичних шляхів, щоб уникнути критичної залежності від Чорного моря та водночас відкрити доступ до нових ринків.

## **5 Посилення надійності енергопостачання та інфраструктури для підприємств**

Слід продовжувати надавати надзвичайну підтримку для забезпечення підприємств електроенергією (зокрема пільги на закупівлю генераторів, дизельне паливо тощо), водночас інвестуючи в довгостроково стійку інфраструктуру. Йдеться, зокрема, про розвиток розподіленої генерації (сонячної енергії, систем накопичення тощо) для промислових парків, а також модернізацію енергомереж із підвищеним рівнем захисту від повітряних загроз. Надійність базових комунальних послуг є критичною для функціонування бізнесу, тому ресурси на відновлення мають пріоритетно спрямовуватися на системи електропостачання, опалення та телекомунікацій у промислових зонах. Важливо оновити регуляторні стимули для підприємств щодо впровадження відновлюваних джерел енергії та заходів енергоефективності, зокрема відновити й адаптувати довоєнні програми кредитування енергоефективності. Уряд також має розробити механізми страхування воєнних ризиків або гарантійні інструменти для інфраструктурних проектів — за можливості із залученням міжнародної підтримки — щоб стимулювати приватні інвестиції навіть до завершення війни (наприклад, у проєкти відновлюваної енергетики або логістичної інфраструктури). Очікуваним результатом має стати зменшення кількості перебоїв в електропостачанні, що впливають на виробничу діяльність. Водночас важливо запровадити системний моніторинг використання відновлюваних джерел енергії підприємствами, зокрема через показники встановленої потужності (наприклад, МВт сонячних панелей на виробничих об'єктах), які можуть відстежуватися на основі дозвільної документації або опитувань бізнесу.

## **С Інтеграція принципів РРС у політику та програми**

### **1 Проведення спільного аналізу ринку для ключових секторів**

Слід визначити кілька **пріоритетних галузей для відновлення** — наприклад, сільське господарство / переробка харчових продуктів, ІТ / технології, виробництво машин та будівельних матеріалів — і провести глибокий **аналіз ринкових систем** для кожного з них за підтримки донорів. Такий аналіз дозволить відобразити повну картину сектору, включаючи ключових учасників, регуляторні рамки та функції підтримки, а також виявити конкретні обмеження та можливості для розвитку. Важливо забезпечити участь у цьому процесі

представників приватного сектору вздовж усього ланцюга створення вартості, а також залучити місцевих дослідників і галузевих експертів. Результатом мають стати секторальні програми реформ або чіткі плани дій. Наприклад, аналіз ринку **будівельної галузі** може виявити потребу в реформуванні системи контролю за дотриманням будівельних норм і розширенні професійної підготовки кадрів, поєднуючи регуляторні та підтримувальні інструменти. Для аграрного сектору ключовими викликами можуть бути логістика (зокрема елеватори та холодильні склади) і відповідність стандартам якості. Такий підхід дозволить уряду визначати пріоритетні реформи та інвестиції на основі доказів, а не інтуїтивних рішень. Це також відповідає концепції розумної спеціалізації ЄС, що передбачає адаптацію політик до специфіки кожного сектору, у тому числі в контексті регіонального розвитку.

## 2 Застосовувати підхід сприяння в проєктах донорів і уряду

Заохочувати донорів і міністерства розробляти проєкти, роль яких полягає в **стимулюванні місцевих суб'єктів**, а не у виконанні всіх завдань. Наприклад, якщо метою є підвищення кваліфікації МСП, замість того щоб донор безпосередньо навчав 5000 осіб, проєкт може співпрацювати з місцевими навчальними центрами та субсидувати їх для розробки нових навчальних програм і розширення охоплення, водночас створюючи місцевий потенціал ринку для навчання, як це зробила Helvetas, зміцнивши потенціал професійно-технічних училищ<sup>41</sup>. Аналогічно, для покращення ланцюгів постачання проєкт у стилі РРС може зібрати постачальників і покупців, щоб домовитися про стандарти або спільно фінансувати пілотні покращення на кшталт запровадження цифрового ринку, які, у разі успіху, приватний сектор продовжить самостійно. Уряд має бути відкритим до таких інноваційних підходів і надавати підтримку, наприклад, обмін даними або коригування політики, щоб доповнити пілотні проєкти. Ця рекомендація передбачає зміну мислення: вимірювати успіх не тільки за безпосередніми результатами, як-от кількістю компаній, яким безпосередньо надали допомогу, а й за **системними змінами** — компаніями, яким надали непряму допомогу, кращим функціонуванням ринків. У результаті більше проєктів в Україні будуть прямо посилятися на показники системних змін, наприклад, залучення приватних інвестицій, відтворення пілотних моделей учасниками ринку.

## 3 Посилення інституційного діалогу між державою та бізнесом

Слід створити або посилити офіційні платформи для постійного діалогу між урядом і бізнес-спільнотою на національному та регіональному рівнях. На національному рівні доцільно створити орган на кшталт **ради з питань конкурентоспроможності**, до складу якої увійдуть представники ключових міністерств, бізнес-асоціацій (як великих, так і МСП), а також незалежні експерти. Така рада має регулярно збиратися для моніторингу прогресу реформ бізнес-середовища, обговорення нових законодавчих ініціатив (із можливістю врахування позиції бізнесу до їх ухвалення) та розгляду системних проблем і скарг.

<sup>41</sup> Contributing to Favourable Economic Development Environment for Returnees, IDPs and War-Affected Population of Ukraine. URL: <https://www.helvetas.org/en/eastern-europe/ukraine/what-we-do/our-projects/contributing-to-economic-development-for-war-affected-population>.

На регіональному рівні доцільно створити або активізувати ради чи форуми економічного розвитку в кожній області із залученням місцевого бізнесу та органів влади. Це дозволить оперативно виявляти специфічні регіональні бар'єри — наприклад, труднощі з приєднанням до електромереж — і передавати їх на національний рівень для подальшого вирішення. Партнери з розвитку можуть відігравати важливу роль у підтримці таких платформ, сприяючи їхній інклюзивності (зокрема забезпечуючи участь ММСП, підприємств, очолюваних жінками, та інших недостатньо представлених груп), а також надаючи аналітичну й технічну підтримку для обґрунтованого діалогу.

#### 4 Моніторинг і адаптація на основі даних та зворотного зв'язку

Слід створити надійну **систему моніторингу бізнес-середовища**, яка поєднує дані з різних джерел: офіційну статистику, регулярні опитування (зокрема щоквартальні бізнес-барометри) та адміністративні дані (наприклад, тривалість отримання дозволів або кількість компаній, що користуються цифровими сервісами). Ці дані мають використовуватися для оцінки ефективності реформ. Наприклад, якщо нове законодавство щодо ліцензування передбачає скорочення строків розгляду до 10 днів, необхідно відстежувати, чи досягається цей показник на практиці. У разі відхилень важливо оперативно виявляти причини (наприклад, затримки на рівні місцевих органів влади) та впроваджувати коригувальні заходи. Доцільно застосовувати підхід адаптивного управління в державних програмах. Зокрема, офіс управління проєктами Міністерства економіки може бути уповноважений регулярно переглядати ключові показники ефективності (KPI) реалізації стратегії розвитку МСП та відповідно коригувати політику і заходи. Важливо також забезпечити системну взаємодію з партнерами з розвитку, які можуть доповнювати державні дані власними аналітичними спостереженнями, формуючи більш повну картину. Для підвищення прозорості та підтримки динаміки реформ доцільно розробити та публічно представити інтерактивну панель показників конкурентоспроможності — наприклад, локалізований індекс легкості ведення бізнесу або індекс відновлення економіки за регіонами з регулярним оновленням.

## D Дорожня карта для взаємодії та координації між донорами й урядом

### 1 Узгодження між програмами донорів та національними стратегіями

Україна вже має низку **розроблених стратегічних документів** — зокрема Національну економічну стратегію до 2030 року, Стратегію розвитку МСП до

2027 року, а також секторальні та регіональні стратегії. Донори мають забезпечити чітке узгодження своїх програм і проєктів із цілями, визначеними в цих документах. Водночас, якщо певні пріоритетні напрями залишаються поза увагою стратегій (наприклад, розвиток стартап-екосистеми), донори можуть сприяти їх інтеграції через аналітичну підтримку та консультації щодо оновлення політик. Наприклад, якщо стратегія передбачає повну цифровізацію регуляторних послуг для МСП до 2027 року, донорські програми у сфері цифровізації мають пріоритизувати саме ці напрями. Аналогічно, якщо стратегічною ціллю є зростання експорту МСП, проєкти з розвитку торгівлі мають координуватися з національними інституціями з просування експорту для досягнення синергії. Зі свого боку, уряд має залишатися відкритим до перегляду та оновлення стратегій з урахуванням рекомендацій донорів і експертної спільноти, особливо в умовах післявоєнного відновлення, коли частина довоєнних підходів може втрачати актуальність. Таким чином, ключовим є двостороннє узгодження пріоритетів і дій. Для його забезпечення доцільно використовувати формалізовані інструменти співпраці, такі як **меморандуми про взаєморозуміння (MoU)** між урядом і донорськими організаціями, які визначатимуть спільні напрями роботи та механізми координації.

## **2 Зосередження на розбудові спроможності уряду для впровадження реформ**

Багато якісно розроблених реформ не досягають очікуваного результату через обмежену інституційну спроможність їх впровадження. У цьому контексті донорам важливо інвестувати не лише в політики, а й **у людей і системи** всередині державних інституцій, навіть в умовах обмежених ресурсів, спричинених війною. Це може включати розширення ініціатив, подібних до реформістських груп підтримки, які залучають висококваліфікованих фахівців до роботи в міністерствах та інших органах влади. Водночас ключовим є забезпечення ефективної передачі знань: кожен проєкт технічної допомоги має передбачати тісну співпрацю з відповідними державними службовцями, які навчаються в процесі практичної роботи. Зокрема, якщо донори залучають зовнішніх консультантів для розробки законодавчих ініціатив, важливо забезпечити активну участь працівників профільних міністерств у цьому процесі. Це дозволить не лише підвищити якість рішень, а й зміцнити внутрішню експертизу. Результатом такого підходу стане більша сталість реформ: вони продовжуватимуться навіть після завершення зовнішньої підтримки. Важливо також впровадити системний моніторинг розвитку кадрового потенціалу, зокрема відстежувати кількість державних службовців, залучених до навчання або спільних проєктних команд, а також рівень їх утримання в державному секторі. Довгостроковою метою має стати здатність України самостійно реалізовувати більшість реформ без значної залежності від зовнішньої консультаційної підтримки.

## **3 Збереження гнучкості для реагування на змінні потреби**

Перебіг війни та економічна ситуація залишаються високодинамічними, що вимагає гнучких механізмів реагування як з боку донорів, так і уряду. Участь

донорів має передбачати можливість швидкого масштабування підтримки або перерозподілу ресурсів відповідно до змін у безпековому та економічному середовищі. Одним із практичних інструментів є **створення резервних фондів** для оперативної підтримки бізнесу. Наприклад, у разі пошкодження енергетичної інфраструктури такі механізми можуть забезпечити швидке фінансування для закупівлі генераторів для МСП. Зі свого боку, уряд має інтегрувати принципи гнучкості у бюджетні та адміністративні процедури, зокрема спростити механізми прийняття та використання донорської допомоги, а також розширити функціональність систем координації міжнародної підтримки. Водночас у разі швидшого відновлення окремих секторів доцільно адаптувати підходи — переходити від програм екстреної підтримки до інструментів, орієнтованих на зростання та розвиток. Регулярні спільні оцінки (наприклад, щоквартальні огляди за участі уряду та донорів) можуть слугувати основою для таких рішень. Важливим індикатором ефективності є швидкість реагування — зокрема час від виявлення проблеми (наприклад, дефіциту потужностей для зберігання зерна) до мобілізації відповідного рішення (фінансування інфраструктури або запуск кредитних інструментів). Скорочення цього часу свідчатиме про ефективну координацію та гнучкість партнерства.

Прийняття цих рекомендацій буде свідчити про те, що Україна та її партнери серйозно налаштовані перетворити країну на сучасну конкурентоспроможну економіку. Це має важливі наслідки:

- Для **політиків в Україні**: зобов'язання проводити реформи, які можуть бути політично складними (очищення судової системи або скасування спеціальних пільг), але принесуть ширші довгострокові вигоди; посилення координації та подолання неузгодженості між міністерствами.

---

- Для **донорів та міжнародних партнерів**: перехід до більш узгоджених ініціатив під керівництвом України, з фокусом на стійкості та системному впливі, а не на короткострокових результатах. Такий підхід вимагає терпіння й послідовності: системні зміни відбуваються повільніше, але забезпечують значно більш тривалий ефект.

---

- Для **бізнесу та інвесторів**: у результаті реалізації цих рекомендацій вони мають відчутти поступове, але стабільне поліпшення свого операційного середовища: менше бюрократичних затримок, ширший доступ до ресурсів та більшу впевненість в інвестиціях для зростання. З часом очікується зростання темпів створення нових підприємств, розширення діяльності існуючих компаній та збільшення залучення прямих іноземних інвестицій у сектори, що виходять за межі традиційних товарів, наприклад, у виробництво та послуги.

---

- Для **інтеграції України до ЄС** ці кроки безпосередньо сприятимуть виконанню економічних критеріїв вступу. Вони забезпечать практичне впровадження *acquis* ЄС, а не лише формальне наближення законодавства, водночас полегшуючи шлях до членства та подальшої успішної інтеграції.

Рекомендації формують цілісний **план дій**, який, за умови рішучої та скоординованої реалізації, дозволить Україні перетворити нинішні виклики на можливість не лише відновити втрачене, а й побудувати більш стійку, динамічну та інклюзивну економіку. У час, коли країна бореться за свою свободу та майбутнє, створення сприятливого бізнес-середовища є боротьбою за добробут та процвітання її народу. **Підхід розвитку ринкових систем забезпечує, що ця боротьба ґрунтуватиметься не на одноразових рішеннях, а на сталих системних змінах, які зміцнюватимуть конкурентоспроможність України протягом наступних десятиліть.**

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

[ukraine@helvetas.org](mailto:ukraine@helvetas.org)

**Сприятливе бізнес-середовище для  
підвищення конкурентоспроможності  
України: підхід, орієнтований на  
розвиток ринкових систем**