

DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-08>
УДК 338.246.8:711.4

Гібадуллін Олексій Володимирович,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
директор з персоналу ТОВ «UBC Group»,
вулиця Лермонтовська, 7, м. Харків, 61024, Україна

e-mail: a.gibadullin@beer-co.com <https://orcid.org/0000-0002-8574-7941>

Латинін Микола Анатолійович,
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: m.a.latynin@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0002-7917-4518>

Косенко Аліса Володимирівна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: kosenko_alica@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-4006-2295>

Фесак Сергій Анатолійович,
кандидат наук з державного управління,
директор ТОВ «Гео-Синтез»

e-mail: fesak.sergey@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-8530-9976>

АНАЛІЗ ЗАХОДІВ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД ЯК ПЕРЕДУМОВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Анотація. Стаття вперше акцентує увагу на важливості аналітичного підходу до побудови сталого промислового відновлення як системи на основі чіткої та прозорої промислової політики спрямованої на ефективне та прозоре державно-приватне партнерство у спільному проєкті. Мета статті – науково-аналітичне обґрунтування вектору побудови та розвитку системи управління промисловим відновленням українських регіонів та визначення «точок дотику» у публічно-приватному партнерстві і міжсекторальної взаємодії як основи регенеративних процесів

Як цитувати: Гібадуллін О. В., Латинін М. А., Косенко А. В., Фесак С. А. Аналіз заходів антикризового менеджменту у воєнний період як передумови сталого розвитку промисловості України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 125–150. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-08>

In cites: Gibadullin, O.V., Latynin, M.A., Kosenko, A.V., Fesak, S.A. Analysis of crisis management measures in the war period as a prerequisite for the sustainable development of Ukraine's industry. *Pressing Problems of Public Administration*, 1 (64), 125–150. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-08> [in Ukrainian].

© Гібадуллін О. В., Латинін М. А., Косенко А. В., Фесак С. А., 2024

 This is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1684-8489. *Pressing Problems of Public Administration*, 2024, № 1 (64)

125

у період дії воєнного стану та після бойових дій. Автори зауважують, що одним з ключових елементів у процесі формування системи сталого промислового відновлення є розуміння важливості побудови системи управління промисловим відновленням регіонів на принципах державно-приватного партнерства та створення бізнес-клімату, сприятливого для регенеративних процесів, з урахуванням спільного балансу інтересів між державою та бізнесом. Це вимагає широкого комплексного підходу, який би поєднував аналіз довоєнних інституційних проблем розвитку економіки промисловості, поточного стану взаємовідносин між державою та бізнесом та визначав шляхи найбільш оптимальної моделі реалізації практики державно-приватного партнерства, з урахуванням спільного інтересу. Важливо враховувати, насамперед, балансну рівновагу між запитом бізнесу та можливостями держави та недовикористаний нематеріальний потенціал, який створюється на основі взаємодовіри та здатен як сприяти як регенеративним процесам «тут і зараз», у період продовжуючихся активних бойових дій, так і гарантувати досягнення цілей сталого розвитку у майбутньому. Станом на зараз, можна з впевненістю стверджувати, що головний запит від бізнесу полягає у створенні бізнес-середовища, сприятливого для розвитку відновлювальних процесів (від подолання корупційних ризиків, непрозорості та тиску з боку держави, до певного протекціонізму вітчизняного виробника, як основи економічної складової цілей сталого розвитку). Стаття розкриває причинно-наслідкові зв'язки та спільні «точки дотику» для перегляду підходів до державно-приватного партнерства та процесів управління системою сталого промислового відновлення у період дії воєнного стану та після Перемоги як передумови повоєнного відновлення та сталого розвитку регіонів, що є базовою умовою пошуку та реалізації шляхів оптимального використання наявного управлінського ресурсу, подолання технологічних розривів та створення умов для повернення кваліфікованих мігрантів в Україну.

Ключові слова: *великі державні підприємства, гнучке врядування, корпоративний менеджмент, промислова політика, сталий розвиток, кваліфікована робоча сила.*

Актуальність дослідження. Промислове відновлення регіону, враховуючи руйнівні наслідки війни в Україні, все ще може базуватися на існуючій методології проектного менеджменту. Тоді вихідним аспектом буде аналітична оцінка наявних антикризових заходів та практичного застосування існуючого інструментарію державного управління, спрямованого на подолання наслідків руйнувань та формування системи публічно-приватного партнерства. Оцінка якості та результативності антикризових заходів має бути основою для визначення пріоритетного інструментарію та особливостей механізмів державно-приватного партнерства при реалізації відновлювальних процесів у промисловості.

Такий підхід вимагає комплексного аналізу довоєнних інституційних проблем розвитку економіки промисловості, поточного стану взаємовідносин між державою та бізнесом, а також визначення шляхів найбільш оптимальної моделі реалізації практики публічно-приватного партнерства, враховуючи спільний інтерес. При цьому необхідно враховувати балансну рівновагу між запитом бізнесу та можливостями держави, а також недовикористаний нематеріальний потенціал, який створюється на основі взаємодовіри та здатний сприяти регенеративним процесам «тут і зараз», під час триваючих активних бойових дій [8; 17], а також гарантувати досягнення цілей сталого розвитку у майбутньому.

Станом на сьогодні, головний запит бізнесу полягає у створенні сприятливого бізнес-середовища для розвитку відновлювальних процесів (від подолання корупційних ризиків, непрозорості та тиску з боку держави, до певного протекціонізму вітчизняного виробника, як основи економічної складової цілей сталого розвитку). Отже, визначення та деталізація можливих «точок дотику» у спільному проекті регенерації інфраструктурного простору економіки промисловості як на регіональному, так і на загальнодержавному рівні,

та побудова на їх основі єдиної системи державно-приватного партнерства, оцінка та наукове обґрунтування недовикористаного нематеріального внутрішнього потенціалу та побудова якісної промислової політики держави та регіонів для практичної реалізації програм промислового відновлення сьогодні, в період дії воєнного стану, набуває особливої актуальності як основа для створення передумов для побудови системи сталого розвитку регіонів у повоєнний період.

Сучасні аналітичні дослідження проблематики процесів сталого розвитку регіонів та ключових можливостей державно-приватного партнерства у відновленні та розвитку промисловості, як основи економічної складової, у період бойових дій висвітлені у працях українських вчених: В. Бабаєв, А. Балашов, Д. Бікулов, М. Болдуєв, В. Дрешпак, І. Дунаєв, М. Коваленко, Ю. Куц, М. Латинін, Т. Лозинська, М. Миколайчук, В. Удовиченко, М. Чумаченко, Ю. Шаров та інші. Віддаючи належне напрацюванням вітчизняних вчених, здійсненим в області теорії та практики державно-приватного партнерства при побудові відновлювальних процесів у промисловості регіонів в період бойових дій, варто зазначити, що динамізм поточних регенеративних процесів потребує постійного оновлення аналітичної бази успішності та результативності конкретного інструментарію, пошуку найоптимальнішого шляху реалізації відновлювальних процесів та побудови системи регулювання, яка б здатна була прискорити швидкість відновлення промисловості та, на основі нематеріальної складової, створити можливість отримання додаткового внутрішнього ресурсу [7]. Питання ж системного наукового аналізу та обґрунтування механізмів публічно-приватного партнерства у процесах відновлення промислового потенціалу регіонів у період дії воєнного стану та створення передумов для побудови системи сталого розвитку регіонів у повоєнний період на сьогодні тільки починає досліджуватися.

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань. Постановка проблеми для визначеної теми мого дослідження вимагає комплексного аналізу ефективності практичного використання існуючого інструментарію управління відновлювальними процесами у інфраструктурному просторі економіки промисловості регіонів: від системних проблем довоєнного періоду, антикризових заходів першого року повномасштабної війни, до перспектив системного управління регенеративними процесами у період активних бойових дій. Основним завданням є визначення найбільш ефективних інструментів управління, а також механізмів державно-приватного партнерства, що якісно впливають на швидкість регенеративних процесів сьогодні та здатні створити бізнес-клімат, сприятливий для досягнення цілей сталого розвитку у повоєнний період.

І якщо це так, то серед невирішених питань досліджень варто виокремити дослідження потенційних «точок дотику» між державою та бізнесом у спільному проєкті економічного розвитку регіонів, а також основних постулатів побудови майбутньої державної промислової політики, з урахуванням балансу інтересів між державою та бізнесом. Визначення оптимальних моделей використання наявних важелів управління та координації задля активізації внутрішніх ресурсів та отримання додаткового фінансово-економічного зовнішнього ресурсу для промислового відновлення в регіонах не менш значуще за використання внутрішнього потенціалу та є нематеріальним активом як швидкості, так і ефективності відновлювальних процесів.

Метою статті є науково-аналітичне обґрунтування вектору побудови та розвитку системи управління промисловим відновленням українських регіонів та визначення «точок дотику» у публічно-приватному партнерстві і міжсекторальної взаємодії як основи регенеративних процесів у період дії воєнного стану та після бойових дій.

Використана методологія і загальна логіка дослідження охоплює послідовний огляд динаміки процесів управління у промисловості України – від інституційних проблем довоєнного періоду, поточного стану взаємовідносин між державою та бізнесом, причинно-наслідкових зв'язків та визначав шляхів найбільш оптимальної моделі реалізації практики державно-приватного партнерства, з урахуванням спільного інтересу. Екстраординарність проблеми її комплексність та взаємозв'язок із системними проблемами розвитку економіки промисловості регіонів та держави у довоєнному періоді потребує одночасного аналізу можливої балансної рівноваги між запитом бізнесу та можливостями держави та недовикористаного нематеріального потенціалу системи управління, який здатен сприяти регенеративним процесам та закласти основу системи досягнення цілей сталого розвитку у майбутньому. При цьому необхідно чітко усвідомлювати, що у системі управління регенеративними процесами, побудованій на принципах державно-приватного партнерства, є додатковий нематеріальний ресурс та недовикористаний потенціал як для сталого розвитку регіонів у майбутньому, так і для отримання додаткового фінансового ресурсу вже сьогодні.

Особливість нашого підходу в цій статті ще і у тому, що він вперше пропонує адаптувати аналіз заходів антикризового менеджменту у воєнний період до вимог так званого «гнучкого врядування» (*agile governance*). Як вказується Всесвітнім економічним форумом [36], «гнучке врядування означає більше, ніж просто координацію ефективних, дієвих і надійних державних і приватних інституцій для ефективного вирішення проблем – цей термін передбачає перспективний підхід, який прагне передбачати проблеми до того, як вони матеріалізуються. Вимоги до гнучкого управління ніколи не були такими високими в умовах тривалої пандемії, конфлікту, триваючої кризи багатосторонності та постійної слабкості багатьох національних систем управління. Його застосування, мабуть, найбільше потрібне в таких впливових сферах, які швидко змінюються, як-от технології, здоров'я, сталий розвиток та економічний розвиток» (рис. 1). Як бачимо, повоєнний і післявоєнний розвиток регіональної промисловості може (хоча і не обов'язково стане таким) бути динамічним і технологічним, що відповідатиме задуму «гнучкого врядування».

Також ця стаття підкреслює важливість аналітичної концептуалізації як при визначенні необхідності побудови системи управління промисловим відновленням на регіональному рівні на принципах публічно-приватного партнерства вже сьогодні, так і вирішальну роль чіткої та прозорої промислової політики у забезпеченні якнайшвидшого та якісного результату у майбутньому.

Таким чином, є практична необхідність у подальших системних дослідженнях якості та результативності процесів управління промисловим відновленням регіонів, яка б дозволила визначити та скорегувати майбутню регіональну політику сталого розвитку та регіональну промислову політику, аналітично довести прозорість та зрозумілість управлінських рішень, позитив-

но вплинуть на рівень мотивації для досягнення спільного результату. Отже, покрокова логіка викладу подальшого матеріалу у статті така:

- 1) узагальнення системних проблем державно-приватного партнерства у розвитку економіки промисловості регіонів у довоєнний період;
- 2) огляд антикризових механізмів державного управління періоду початку повномасштабного вторгнення, показників їх дієвості та результативності протягом останніх років;
- 3) огляд трансформації державно-приватного партнерства у спільному проекті регенерації підприємств, причинно-наслідкові зв'язки погіршення бізнес-клімату;
- 4) концептуальна пропозиція побудови промислової політики на основі балансу державно-приватних інтересів, з урахуванням ключового запиту бізнес-середовища.

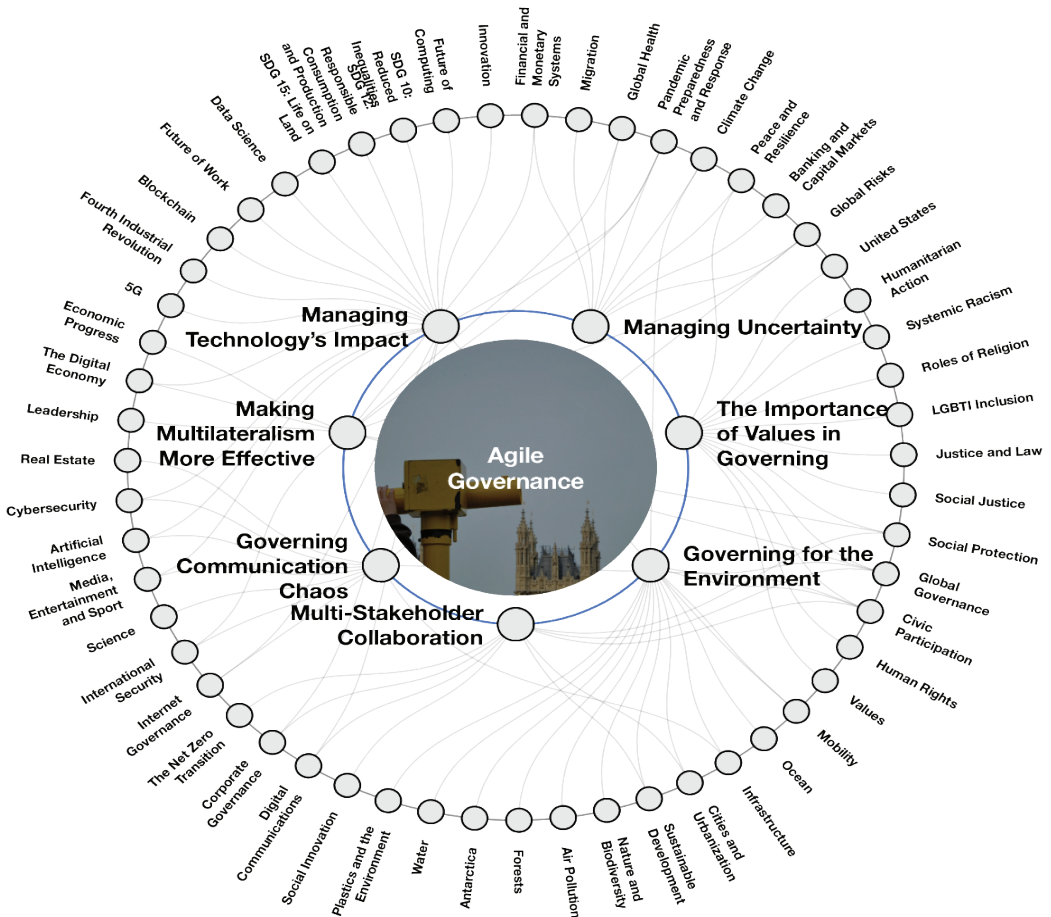


Рисунок 1. Трансформаційна мапа поняття «гнучке врядування»: сучасне наповнення і структурні зв'язки для міжсекторальної політики в державі

Figure 1. Transformation map of the concept of “flexible governance”: modern content and structural links for cross-sectoral policy in the state

*Джерело: Всесвітній економічний форум, 2024 р. [36]

Виклад основного матеріалу. Традиційними проблемами інституційного характеру, що гальмували промисловий розвиток України, як основу економічної складової системи сталого розвитку регіонів, у довоєнний період були [14; 20; 39; 41]:

1) нестабільна політична ситуація, яка спричинила значний відлигу іноземних інвестицій з промисловості (у 2015 р. в обсязі 3,2 млрд дол. США, що становило понад 65 % всього відпливу інвестицій за період 2011–2015 рр., а станом на 31.12.2017 р. рівень іноземних інвестицій у акціонерний капітал промислових підприємств та цінні папери досяг лише 60 % від рівня 2000 р.);

2) недостатня урегульованість законодавчого поля формування промислової політики держави (великий масив законних та підзаконних актів та змін до них, що містять у тому числі й суперечливі, застарілі норми; державних та міжнародних програм і проектів, відсутність реальної окремої стратегії розвитку промисловості);

3) відсутність ефективної системи державно-приватного партнерства, взаємодії держави та бізнесу та її стійких інституцій, сформованих на базі спільних інтересів, які спрямовані на промисловий розвиток та економічне зростання;

4) низький рівень демократичних засад функціонування уряду, рівень корупції, що не асоціюється із європейськими демократичними цінностями (за показником Індексу сприйняття корупції за період 2012–2017 рр. Україна покращила свій статус лише на 4 бали – з 26 до 30 балів зі 100, посівши у 2017 р. 130-те місце із 180 країн (для порівняння у 2012 р. – 144-те місце зі 176 країн);

5) незахищеність прав власності, що проявляється у вищих трансакційних витратах на розробки, комерціалізацію, виробництво та продаж об'єктів права промислової та інноваційної власності в Україні порівняно з іноземними державами.

6) низький рівень довіри до уряду та судової влади (один із найнижчих у світі, – за період 2016–2017 рр. частка опитаних, які довіряють уряду, становила лише 11 % (для порівняння: у Греції це 14 %, а у Польщі 50 %).

Слід зазначити, що у довоєнний період була відсутня навіть окремо виділена промислова політика та стратегія розвитку промисловості на державному та регіональному рівні. З початком збройної агресії росії традиційні проблеми інституційного характеру тільки підсилились безпрецедентними викликами повномасштабних бойових дій. Перед вітчизняними підприємствами на перше місце поставали нові ризики:

- фізичної безпеки та самого існування;
- втрати матеріального ресурсу (руйнування матеріально-технічної бази, виробничих активів та інфраструктури промисловості);
- убезпечення чи втрати свого персоналу (терміновий і стихійний виїзд за кордон тисяч працездатних людей, демографічна криза, мобілізаційні заходи);
- втрати фінансового ресурсу (нестабільність курсу, інфляційні процеси, зміни або закриття кредитних програм, зупинення інвестицій у системний розвиток, освіту, інновації);
- втрати енергетичного ресурсу (зростання цін на паливе та енергоресурси, руйнування об'єктів генерації електроенергії).
- втрати комерційного ресурсу (традиційних ринків збуту, логістичних ланцюгів, розрив ланцюгів створення доданої вартості, поставок сировини).

А перед системою державного управління, наряду з відбиттям повномасштабного вторгнення, питання виживання вітчизняної економіки. Сьогодні можна стверджувати, що у подоланні перших критичних шоків та відновленні ділової активності підприємств промисловості система державного управління зосередилась на виконанні функції класичного антикризового менеджменту [37; 40]. Майже вперше в історії держави, завдяки трагічним обставинам, у 2022 р. було досягнуто синергетичного ефекту в державно-приватному партнерстві, над досягненням якого багато років працювали науковці. Ключові інструменти підтримки промислових підприємств з початком повномасштабної агресії були спрямовані на рятування та збереження ресурсної бази, пошук та мобілізацію додаткового ресурсу задля старту та поступового відновлення інфраструктурного простору промисловості.

Ключовими були визначені підприємства оборонного комплексу (задля виконання оборонного замовлення та забезпечення сектору безпеки і оборони), невеликі регіональні підприємства зі швидким циклом повернення інвестицій (задля підтримки економіки та соціальної сфери регіонів) та підприємства, продукція яких орієнтована на експорт (задля забезпечення валютних надходжень). Ініціатива системи державного управління була спрямована на прийняття практичних рішень для зменшення руйнівних наслідків втрати промислового потенціалу та на майбутню перспективу: полегшення умов ведення господарської діяльності й бізнесу в умовах ризиків війни, лібералізацію зовнішньої торгівлі й стимулювання євроінтеграційних зрушень, забезпечення енергетичної стійкості промисловості й побутових споживачів. Основою державної підтримки стало як розширення вже існуючих програм так і реалізація ряду додаткових цільових заходів, що дозволили подолати критичні шоки в економіці промисловості у перший період війни [1]:

- Програми релокації підприємств (збереження ресурсів та потенціалу),
- Кредитні та грантові програми, у тому числі від іноземних партнерів (додатковий фінансово-економічний ресурс),
- Програма підтримки українського експорту та доступу на міжнародні ринки (вбудова у міжнародні ланцюги створення доданої вартості та додатковий фінансовий ресурс),
- Програми підтримки та розвитку індустріальних парків (додатковий технологічний ресурс),
- Програми стимулювання створення та розвитку переробних підприємств (додатковий інфраструктурний ресурс),
- Програми міжнародної співпраці в енергетичній сфері (енергонезалежність та зменшення ризиків),
- Державні гарантії на замовлення тощо.

Програми релокації підприємств дозволили оперативно зреагувати на безпекові ризики та спромоглись зберегти виробничий потенціал держави, перезапустити підприємства в більш-менш безпечних районах. Алгоритм дій у програмах релокації підприємств охоплював не лише процеси логістичної спрямованості (переміщення виробничих потужностей та персоналу), а й сприяння ефективному становленню та перезапуску підприємств на нових локаціях: під'єднання до комунікацій в регіонах релокації, надання або передачі земельних ділянок, перенесення строку сплати відсотків за кредитами. Серед релокованих бізнесів, які вже відновили свою діяльність на ново-

му місці, підприємства переробної промисловості становлять 30,2 % [11; 29]. У межах програми релокації на початок березня 2023 р. 800 підприємств переїхали в безпечні регіони, з них 623 відновили свою роботу на новому місці. Ще 232 компанії здійснювали пошук належної локації або способу транспортування. Місцева влада активно долучається до пошуку майданчиків для підприємств, розселення працівників, налагодження логістики. Найбільше підприємств релокувалося до західного регіону країни (Львівської (24 %), Закарпатської (14,5 %), Чернівецької (9,8 %), Івано-Франківської (8,3 %), Хмельницької (7,3 %) і Тернопільської (6,3 %) областей) [18].

Регіональні антикризові ініціативи (в програмах релокації підприємств), спрямовані на підтримку та розвиток промисловості у період активних бойових дій, зосереджені на практичній реалізації класичних механізмів державної підтримки – створенні окремих структур відповідальних за практичну реалізацію Програми релокації підприємств (Центри економічного розвитку та релокації бізнесу). Залучення до роботи місцевих Агенцій регіонального розвитку допомагає релокованому бізнесу адаптуватися на новому місці та перезапустити виробничі процеси, налагодити партнерство з громадами, підтримує процес пошуку спеціалістів, чим суттєво спростила процеси пошуку місць для можливого розташування та налагодженню контактів на місцевому рівні для релокованих підприємств.

Також слід відзначити успішне практичне застосування окремих елементів діджиталізації, в регулюючих механізмах антикризового впливу на регіональному рівні. Закарпатська область – допомога й супровід діяльності в податковій сфері, чат-бот для комунікації з підприємцями, які мають бажання перенести виробництва до регіону. Центр підтримки підприємців «Дія. Бізнес» у м. Ужгороді надає консультації з питань переведення бізнесу до безпечних регіонів, допомагає в пошуку місць для підприємств, активно взаємодіє з громадами, допомагає добирати персонал та запускати бізнес. Львівська, Хмельницька області – створено телеграм-канали для місцевих компаній з метою збору даних щодо вільних виробничих площ та складів на території Львівщини для оперативного сповіщення підприємців, які вимушені перемістити свій бізнес на безпечнішу територію.

За допомогою інструментів організаційно-розпорядчого впливу була спрощена можливість доступу до ресурсів комунальної власності (Львівська, Івано-Франківська, Хмельницька, Ровенська, Тернопільська області). У разі такої можливості, використання вільних приміщень комунальної та державної власності, розробляють пільгові умови оренди майна, пропонують приміщення для зберігання основних засобів на час пошуку кінцевого місця релокації. Активізований процес створення та розвитку еко-індустріальних парків (Закарпатська область), на базі яких функціонуватимуть релоковані підприємства, створення іт-кластерів (понад 30 тисяч представників іт-сфери релоковані у регіон), надання офісних приміщень, послуг охорони і комунікацій, допомога й супровід діяльності в податковій сфері, розвитку технопарків (Вінницька область).

Програма релокації, безумовно, важлива та необхідна для збереження вітчизняного потенціалу промисловості та принесла певний результат на перших етапах повномасштабного вторгнення, але порівняння кількості релокованих підприємств (близько 800) та загальної кількості підприємств у

регіонах активних бойових дії до початку збройної агресії у лютому 2022 р. (Донецька обл. – майже 30 тис. підприємств, Луганська – більше 11 тис., Харківська – майже 40 тис., Херсонська – близько 15 тис., Одеська – близько 40 тис. активних підприємств) вказує, що релокацією скористалося меш ніж 1 % бізнесів. Більшість підприємств або припинили роботу, або продовжують працювати в умовах існуючих викликів. Відбудова пошкоджень, завданих агресією, головним чином лягає на кошти самих підприємців. За даними спільної оцінки, оприлюдненої 23 березня 2023 р. урядом України, Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, потреби України на відновлення і відбудову зросли до \$411 млрд. Очікується, що витрати на реконструкцію та відновлення розтягнуться на десять років і відбудуватимуться за рахунок як державних, так і приватних коштів. Власні кошти українських підприємств є обмеженими. За 9 місяців 2022 р. 43,5 % підприємств промисловості України отримали збитки на суму 118 млрд грн. За аналогічний період 2021 р. вітчизняні підприємства мали 392,7 млрд грн прибутку; прибутковими були 75,4 % підприємств. Додатковий фінансово-економічний ресурс, в умовах військового стану, є важливою складовою в подоланні кризового шоку промисловості та початку процесів промислового відновлення в період бойових дії. Надходження цього додаткового ресурсу можливе або через програми державного та регіонального кредитування, або через залучення інвестицій, або через додатковий прибуток, отриманий за рахунок розширення ринків збуту.

З початком повномасштабного вторгнення була розширена державна програма «Доступні кредити 5-7-9 %» на підприємства, зруйновані під час війни дала змогу вітчизняним підприємцям отримати кредит на відновлення виробничих потужностей під 9 % терміном до 5 років на суму до 60 млн грн. Умовою програми є те, що нове або оновлене підприємство не може розташовуватися ближче ніж за 50 км до лінії бойових дій. Виконання зобов'язань за такими кредитами частково (до 80 %) забезпечено державною гарантією [25]. Також цю програму розширено на експортерів для виконання зовнішньоекономічних угод. Найбільше за період дії програми на середину березня 2023 р. підприємці взяли антикризових кредитів – 62,3 млрд грн, а також кредитів на антивоєнні цілі – 51,6 млрд грн. На рефінансування попередньо отриманих кредитів видано 28,7 млрд грн, на інвестиційні цілі – 10,9 млрд грн. Окрім того, аграрні виробники отримали 26,5 млрд грн кредитних коштів на підтримку своєї діяльності, торговельні компанії взяли 1,5 млрд грн кредитів для поповнення обігових коштів. Найчастіше за програмою кредитують підприємства, що працюють у сферах: сільського господарства (53 %); торгівлі та виробництва (24 %); промислового перероблення (14 %) [25].

Попри те, що з початку 2023 р. на кінець червня 2023 р. банки видали бізнесу 11 400 кредитів на 41,8 млрд грн [10], частка промислових переробних підприємств досі є незначною (13 %) та зменшується. З 2020 р. також реалізовувано урядову програму підтримки мікро-, малого, середнього та великого бізнесу «Доступний фінансовий лізинг 5–7–9 %», що передбачає фінансову допомогу шляхом здешевлення фінансового лізингу, через державну компенсацію ставки до рівня 0 %, 5 %, 7 % або 9 % річних за фінансовим лізингом. Проте на початок червня 2023 р. основну частину фінансування отримали підприємства сільського господарства, тоді як

переробні підприємства є передостанніми за обсягами залучення – їхня частка майже в 40 разів менша. Зокрема, на фінансовий лізинг обладнання для харчового перероблення отримано 2,13 млн грн (на сільгосподарства – 198,1 млн грн) [15].

Механізм стимулювання інвестиційної діяльності у промисловості, державна підтримка є вкрай важливим інструментом, проте наразі програма доволі слабо стимулює інвестиційну діяльність. Переробні підприємства були визначені можливою точкою переорієнтації моделі економіки, отже для створення й розвитку переробних підприємств, як можливої точки зростання, було виділено додатково 119 млн грн з резервного фонду державного бюджету [21]. Ці кошти отримають 22 підприємства, сферами економічної діяльності яких є: виробництво харчових продуктів (11 грантів); ремонт і монтаж машин та устаткування (чотири гранти); виробництво меблів (два гранти); виробництво хімічної продукції (два гранти); виробництво гумових і пластмасових виробів (один грант); оброблення деревини та виготовлення виробів з деревини (один грант); текстильне виробництво (один грант). У липні 2022 р. Уряд розпочав реалізацію грантової програми для переробних підприємств «Новий рівень», якою передбачено надання підприємцям грантів сумою до 8 млн грн на розвиток переробного бізнесу за умови створення щонайменше 25 робочих місць [4]. Грант покриває 70 % загальних витрат на проєкт для перших 1000 отримувачів і 50 % – для решти. Кошти можна витратити на придбання, доправлення та введення в експлуатацію виробничого обладнання. У 2022 р. гранти на розвиток переробних підприємств отримали 178 підприємців на майже 1,0 млрд грн, на квітень 2023 р. – 61 переробне підприємство на суму 282 млн грн [5]. Про результати роботи програми наразі не повідомляють.

Практичне використання інструментів фінансово-економічного механізму державного регулювання на регіональному рівні задля стимулювання відновлення промисловості знайшло своє відображення у програмах надання безповоротної фінансової допомоги релокованому бізнесу (Львівська обл.) для підтримки організації фінансово-господарської діяльності (крім заробітної платні й капітальних видатків). Релокованим виробничим підприємствам надають допомогу розміром 100 тис. грн за умови, якщо бізнес перереєструється на території Львівської області. Також підприємство отримує додаткові 100 тис. грн, якщо створить не менше як 20 нових робочих місць під час воєнного стану на момент подання заявки. Програмах залучення іноземних інвестицій у «зеленої енергетику», енергозберігаючі технології та екологію (Вінницька і Закарпатська області).

Банківське кредитування підприємств на інвестиційні цілі в умовах війни є високоризиковими для банківських установ. А споживачам банківських кредитних послуг пропонують малопривабливі умови їх отримання: середньозважена процентна ставка депозитних корпорацій за кредитами у переробній промисловості в лютому 2023 р. становила 18,5 % (у середньому по економіці – 17,1 %). Для залучення додаткових інвестицій, в тому числі від міжнародних інвесторів, було створено спеціальну інвестиційну платформу Advantage Ukraine (за підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України»), на якій представлено інвестиційні можливості України. Промисловість України представлена: у сферах металургії та металообробки (понад 20 проєктів з інвестиційним потенціалом \$26 млрд), фармацевтики (понад 30 проєктів на суму \$19 млрд), машинобудування (понад 20 проєктів

на суму \$16 млрд), деревообробки та виготовлення меблів (понад 40 проєктів на суму \$5 млрд). Наразі потребує вирішення питання страхування воєнних ризиків, гарантій безпеки інвестицій у воєнний та повоєнний періоди. Інвесторів в першу чергу цікавлять податкові пільги в контексті перспектив відкриття нових виробництв, партнерства або придбання українських активів. Також багато стратегічних інвесторів цікавляться можливістю налагодження торгових зв'язків із українськими виробниками для їх подальшої інтеграції в свої глобальні ланцюги постачання [13].

Вагомим чинником підтримки промислового відновлення може стати розширення спільних проєктів з ЄС. Сьогодні проєкти підтримки є фрагментарними. Так, на початку 2023 р. в межах програми ЄС «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» за інформаційної підтримки Фонду розвитку підприємництва 8 українських кластерів, більшість з яких представляють переробну галузь, виграли грантове фінансування обсягом до 25 тис. євро [16]. У червні 2023 р. завершився грантовий конкурс від «EU4Business» із підтримки розвитку МСП у сфері харчової промисловості з областей, де ведуться бойові дії. Кожне з 10 відібраних харчопереробних підприємств отримає грант сумою 10 тис. євро [38]. Наприклад, ще у 2022 р. інноваційне об'єднання Європейського інституту інновацій та технологій ЄС EIT «RawMaterials» спільно з Українським фондом стартапів організували в Україні конкурс інноваційних стартапів у сировинному секторі, здатних запропонувати нові підходи у сфері використання / перероблення критичних матеріалів. Співфінансування від ЄС отримують проєкти з розроблення нових технологій розвідки, інтелектуального видобутку, перероблення (у т. ч. вторинного в рамках циркулярної моделі) критичної сировини [9]. Конкурс може стати щорічним.

Продовжимо про податкову підтримку бізнесу. Так, уряд України постановою № 574 [26] від 2 червня 2023 р. вніс зміни до постанови № 1165 від 11 грудня 2019 р. «Про затвердження порядків з питань зупинення реєстрації податкової накладної/розрахунку коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних», які мають спростити умови для реєстрації названих документів та вдосконалити автоматизований моніторинг відповідності їх реєстрації в Єдиному реєстрі критеріям оцінки ступеням ризиків. Внесені зміни до деяких положень автоматизованого моніторингу стосуються встановлення ризиковості платника, особливостей застосування таблиці даних платника та критеріїв ризиковості операцій. Нові положення передбачають:

1) обмеження для територіальних органів Державної податкової служби України ухвалювати рішення про ризиковість платника за операціями з датою виписки податкових накладних, що перевищує 180 днів до дати прийняття такого рішення;

2) надання платникам права адміністративного оскарження рішення про неврахування таблиці даних платника податку на додану вартість та рішення про відповідність платника податку на додану вартість критеріям ризиковості на рівні ДПС України;

3) запровадження автоматичної реєстрації зупинених ПН/РК в Єдиному реєстрі податкових накладних у разі ухвалення рішення про невідповідність платника податку критеріям ризиковості та/або рішення про врахування таблиці даних платника податку.

Як бачимо, ці зміни мають на меті покращити процедури автоматизованого моніторингу та надати платникам більше можливостей для захисту своїх прав.

Валютна лібералізація: 16 червня 2023 р. НБУ [19] пом'якшує валютні обмеження, надаючи дозвіл резидентам-позичальникам переказувати за кордон кошти для виконання зобов'язань за зовнішніми кредитами та позиками згідно з термінами повернення коштів та сплати процентів, передбаченими умовами кредитного договору, що нівелюватиме непродуктивний вплив капіталу, захистить міжнародні резерви та стійкість валютного ринку. Очікується, що запровадження пільг для кредитів, забезпечених гарантією чи поручкою міжнародної фінансової організації або наданих за участю іноземного експортно-кредитного агентства чи іноземної держави, сприятиме значному збільшенню обсягу надходження нових кредитних коштів в Україну порівняно з їх впливом унаслідок повернення та обслуговування наявних позик. Уряд спрямовує зусилля на підтримку бізнесу в період війни, адаптуючи можливості фінансування до вимог тих бізнесових напрямів, які потребують особливої уваги. Розширення напрямів реалізації державних програм сприятиме відновленню підприємств, збереженню робочих місць, сплаті податків. Крім того, Уряд корегує податкові механізми, а Національний банк України проводить валютну лібералізацію, що сприятиме розширенню можливостей для міжнародних партнерів спрямовувати фінансування на відновлення української економіки.

Однак, блокування кордонів України з боку деяких країн ЄС (Польща, Угорщина, Словаччина) у 2023–2024 рр. та пов'язане з цим збільшення логістичних тарифів і внутрішніх цін на деякі товари зводить майже нанівець позитивний вплив від програм лібералізації зовнішньої торгівлі. За оцінкою Національного банку України, за один місяць блокування економіка України втрачає майже 1,5 млрд. дол.

Не менш важливим для подолання кризового шоку та переходу до процесів відновлення є технологічний та інноваційний ресурс, який традиційно повинен акумулюватися у технопарках, індустріальних або екоіндустріальних парках. Саме зараз з'явилася можливість для розбудови індустріальних парків як для відновлення промисловості на інноваційній основі, з упровадженням нових технологічних рішень, так і у досягненні стратегічних цілей сталого розвитку країни. Виробництва в Україні мають відповідати європейській промисловій політиці, на порядку денному якої перебувають такі фактори конкурентоспроможності, як автоматизація процесів, енергоефективність, упровадження принципів сталого розвитку, підходів циркулярної економіки, ресурсоефективного та чистого виробництва та ін. Це дасть їм змогу випускати продукцію, сертифіковану за європейськими стандартами, бути долученими до глобальних ланцюгів створення доданої вартості, налагоджувати співробітництво з європейськими партнерами, зокрема щодо обміну знаннями, досвідом у створенні сучасних технологічних і наукомістких виробництв. З цієї метою, Мінекономіки України спільно з UNIDO та за участі інших зацікавлених організацій, реалізує проєкт технічної допомоги «Глобальна програма парків в Україні: реалізація на місцевому рівні», який сприятиме запровадженню принципів циркулярної економіки та розрахований на період до кінця 2023 року [6].

Слід відзначити вже реалізований спільний проєкт з урядом Швейцарії, в рамках Глобальної програми створення екоіндустріальних парків у країнах, що розвиваються, та з перехідною економікою (фінансується урядом Швейцарії через Державний секретаріат з економічних питань Швейцарії (SECO), спрямований на розвиток екоіндустріальних парків в Україні. У межах проєкту обрано три пілотні парки (не внесені до Реєстру індустріальних парків), у яких уже зареєстровано значну кількість компаній: КП «Білоцерківський вантажний авіаційний комплекс» (Київська область), ТОВ «Агротех» (м. Запоріжжя) та «Патріот» (м. Суми) для впровадження моделі екоіндустріальних парків. Разом із цим 2022 р. обрано додаткові два пілотні індустріальні парки («Мольфар» у Закарпатській області та «Калуський індустріальний ХАБ» в Івано-Франківській області). Інші індустріальні парки буде долучено до проєкту як одержувачі допомоги шляхом навчання та підвищення обізнаності стосовно питань, пов'язаних з плануванням і організацією функціонування ЕІП. Оновленою Стратегією розвитку індустріальних парків до 2030 р., передбачено *активізацію створення нових* індустріальних парків в західних областях країни, та активізація існуючих індустріальних парків, які залучають промисловців, що релокують виробництва зі східних регіонів. На 1 січня 2023 р. до Реєстру індустріальних парків вже включено 60 промислових майданчиків; протягом 2022 р. додатково створено 14 індустріальних парків. У 2023 р. до Реєстру індустріальних парків включено ще один майданчик – «Менський». Новий індустріальний парк розташовано за межами міста Мена Чернігівської області на території Менської міської ради. Відповідно до концепції індустріального парку, на площі 68,6 га буде створено до 3000 робочих місць; передбачено промислові підприємства та логістичні об'єкти. Релокація підприємств до Індустріальних Парків типу «*brownfield*» має низку переваг, серед яких, зокрема, такі [34]:

- наявність готових приміщень з підведеними потрібними комунікаціями;
- надання керівною компанією резидентам усіх потрібних адміністративних та сервісних послуг;
- співпраця резидентів між собою, створення спільних ланцюгів поставок,
- можливість відправлення вантажів через логістичний центр, розташований на території парку.

Для місцевих громад перевагами розбудови індустріальних парків є збільшення податкових надходжень, розвиток малого та середнього бізнесу, робочі місця та зростання доходів і добробуту жителів в регіоні, тощо. Поштовх в цьому напрямку і надасть реалізація таких ініціатив [24; 27; 28; 30 – 32]:

1) Встановлено пільги для індустріальних парків (звільнення від імпортного ПДВ та ввізного мита на обладнання за переліком кодів УКТЗЕД; звільнення від податку на прибуток на 10 років; уповноваження органів місцевого самоврядування надавати пільги за місцевими податками).

2) Затверджено механізм використання вивільнених від оподаткування коштів для учасників індустріальних парків. Вивільнені кошти можна спрямовувати на розвиток діяльності учасника індустріальних парків за такими напрямками: створення чи переоснащення матеріально – технічної бази; збільшення обсягу виробництва; упровадження новітніх технологій.

3) Визначено механізми фінансування облаштування індустріальних парків та компенсації відсоткової ставки за кредитами на облаштування або здійснення господарської діяльності в їх межах.

Щодо забезпечення економіки промисловості України енергетичним та мережевим ресурсом, потрібним для функціонування промислових підприємств та побутових споживачів в умовах масованих ракетних ударів РФ по об'єктах критичної енергетичної інфраструктури: запроваджено ввезення без оподаткування ввізним митом та ПДВ генераторів, «Starlink» та іншого обладнання для енергетики через прийняття відповідних законів [24; 27]. Започатковано перспективний проєкт з компанією «Rolls-Royce SMR» що стосується можливості постачання до України високотехнологічного енергетичного обладнання, під патронатом урядом Великобританії та полягає у використанні малих модульних реакторів як перспективної технології використання атомної енергетики. Їхніми перевагами є компактні розміри, можливість виробляти відносно невеликі потужності (від 30 МВт до 500 МВт), що дає змогу використовувати їх у невеликих містах, на промислових майданчиках під час вимкнення світла, роблячи від них паралельне живлення мікрорайонів або цілих міст. Список імпортованих товарів, які імпортуються до України без сплати ввізного мита та ПДВ, розширено обладнанням, яке має допомогти країні в подоланні наслідків енергетичної кризи (генератори, акумулятори та ін.); пізніше до переліку додано, зокрема, складники для виготовлення енергетичного обладнання, що стимулюватиме виробництво такого обладнання в Україні [22; 23].

Результативність публічно-приватного партнерства та спільних антикризових заходів 2022 р., спрямована на рятування та збереження ресурсної бази, пошук та мобілізацію додаткового ресурсу задля старту та поступового відновлення інфраструктурного простору промисловості дозволила економіці України вижити та поступово перейти до відновлення активності. Ініціатива системи державного управління, як керівника антикризових процесів, насамперед була спрямована на прийняття практичних рішень для зменшення руйнівних наслідків втрати промислового потенціалу та на майбутню перспективу: полегшення умов ведення господарської діяльності й бізнесу в умовах ризиків війни, лібералізацію зовнішньої торгівлі й стимулювання євроінтеграційних зрушень, забезпечення енергетичної стійкості промисловості й побутових споживачів. Втім уже у 2023 р. взаємовигідна практика партнерства між державою та бізнесом задля досягнення спільної мети, що дала свої результати, відзначилась чисельними скандалами. Нажаль, не відбулося своєчасної зміни пріоритетів антикризових ситуаційних заходів на пріоритети системного проєктного управління державно-приватним партнерством. Система державного управління не змогла розвинути свій успіх патронажу вітчизняного бізнесу та авторитет, напрацьований у перший рік повномасштабного вторгнення. Основою непорозуміння стали традиційні інституційні проблеми української промисловості довоєнного періоду, включаючи корупцію, непрозорість, тиск силових структур на бізнес.

Слід зазначити, що одним з ключових ризиків для зовнішніх та внутрішніх інвесторів, наряду з ризиком бойових дій та обмеженістю ресурсів, є ризик корупції та непрозорого розподілу фінансового ресурсу. Цей фактор підсилює невизначеність та відштовхує потенційних постачальників як

додаткового фінансового, так і технологічного ресурсу (обладнання та технологій). Очікування ж бізнес-середовища прямо пов'язані як з викликами продовження бойових дій та можливих руйнувань, що безумовно впливає на швидкість відновлювальних процесів, так і з якістю та прозорістю механізмів державної підтримки, що здатні надати додатковий ресурс для відновлювальних процесів.

За спільними дослідженнями бізнес-середовища, проведеними Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проєктом Дія.Бізнес, стратегічною агенцією Advanter Group, Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) ще у січні-лютому 2023 р. становив 30,76 (зі 100 можливих) [5], а у листопаді-грудні 2023 р. – 36,3 [35]. Попри зростання таке значення свідчить про негативні очікування бізнесу від подальшого розвитку подій, бізнес не бачить перспектив покращення економічної ситуації і ділового середовища в найближчі місяці. На думку А. Длігача, «український малий та середній бізнес вказує на негативні умови для ведення бізнесу. Показник Ukrainian Business Index, який демонстрував незначне зростання протягом першої половини 2023 року, залишається на низькому рівні (36,3 зі 100) і знизився порівняно з результатом 13 хвилі дослідження (38,2).

Показник очікування бізнесу від результатів діяльності у 2023 році також знизився. Прогнозується зростання оборотів на 6,3 % порівняно з 2022 р. (попередній показник становив 8,2 %), що вказує на негативні фактори, які заважають відновленню та розвитку підприємницької діяльності. Перш за все – непрогнозованість розвитку ситуації і дій держави, відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів, посилення тиску силовиків та контролерів, брак кваліфікованої робочої сили, відсутність доступу до фінансового ресурсу для поповнення обігових коштів та реалізації проєктів розвитку. Серед пріоритетних реформ бізнес виділяє боротьбу з корупцією, податкову та судову реформи, покращення доступу до фінансових ресурсів. Зростання індексу свідчить радше про втому бізнесу від невизначеності і бажання інтенсифікуватися, ніж про покращення економічної ситуації: кількість замовлень від клієнтів лишається незмінною, але зростають об'єми випуску продукції і складські запаси» [5].

У січні 2024 року «бізнес погіршив оцінки поточних результатів та перспектив своєї діяльності. Посилення інтенсивності бойових дій, невизначеність щодо строків та обсягів надання зовнішньої фінансової допомоги, блокада західних кордонів, зростання виробничих витрат на посилення кіберзахисту, брак кваліфікованих кадрів, а також сезонне послаблення економічної діяльності на початку року сприяли погіршенню оцінок ділової активності підприємств усіх секторів, що беруть участь у щомісячних опитуваннях. Про це свідчить індекс очікувань ділової активності (далі – ІОДА, який Національний банк розраховує щомісяця, за виключенням вимушеної перерви в березні – травні 2022 року. У січні 2024 року ІОДА знизився до 41.0 з 45.7 у грудні 2023 року» [2].

Підприємства промисловості посилили песимістичні очікування щодо результатів своєї економічної діяльності, зважаючи на зростання тиску з боку виробничих витрат та логістичні труднощі з перетином західного кордону: секторальний індекс у січні знизився до 43.7 (у грудні – 46.9). Респонденти суттєво погіршили оцінки обсягів виготовленої продукції та нових замовлень

на продукцію, прогнозували подальше зменшення запасів сировини та матеріалів. Негативні оцінки щодо обсягів нових експортних замовлень на продукцію, а також обсягів незавершеного виробництва збереглися, щодо залишків готової продукції – посилилися.

Підприємства торгівлі другий місяць поспіль прогнозували погіршення своїх економічних результатів на тлі подорожчання імпорту через блокування західних кордонів, високі ціни на паливо та сповільнення попиту: секторальний індекс у січні знизився до 38.9 з 46.9 у грудні 2023 р. Торговельні компанії найпесимістичніше оцінили обсяги товарообороту та закупівлі товарів для продажу, одночасно очікували на значне зростання залишків товарів для продажу. Респонденти суттєво пом'якшили оцінки щодо здорожчання вартості товарів, закуплених для продажу, водночас прогнозували подальше зростання цін постачальників, а також були налаштовані на подальше звуження торговельної маржі.

Підприємства сфери послуг вчергове послали негативні оцінки результатів своєї поточної діяльності, зважаючи на зниження попиту внаслідок підвищення власних тарифів, а також безпекові ризики: секторальний індекс становив 40.4 порівняно з 44.0 у грудні. Респонденти очікували на подальше зменшення обсягів наданих послуг та нових замовлень, а також послуг у процесі виконання.

Підприємства будівництва вчетверте поспіль надали найпесимістичніші серед інших секторів оцінки економічних результатів своєї діяльності, зважаючи на інтенсивні бойові дії, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також сезонний фактор: секторальний індекс становив 31.9 (у грудні 2023 р. – 42.1). Респонденти суттєво погіршили очікування щодо обсягів будівництва, нових замовлень, закупівлі сировини та матеріалів. Будівельники послали песимістичні оцінки щодо доступності підрядників та зберегли очікування щодо зменшення обсягів закупівлі їхніх послуг, попри сповільнення темпів росту вартості цих послуг. Усі учасники опитування прогнозували здорожчання власної продукції та послуг на тлі посилення очікувань щодо прискорення темпів зростання закупівельних цін. Оцінки щодо зайнятості погіршилися. Керівники підприємств усіх секторів очікували на скорочення загальної чисельності працівників, найсуттєвіше – в секторі будівництва [2].

Щодо очікувань регіонального бізнесу, то, за даними Європейської Бізнес Асоціації, у порівнянні з 2022 р. оцінки ведення бізнесу в усіх регіонах хоча і дещо покращились, однак продовжують залишатися у негативному вимірі по 5-ти бальній шкалі (де 3 – нейтральна оцінка). Так, ситуацію у Львові бізнес оцінив у 2,64 бали, Одесі – 2,47 бали та Дніпрі – 2,25 бали. У цих регіонах ситуація, на думку бізнесу, є дещо кращою, аніж у м. Харкові – 1,62 бали. Водночас, умови ведення бізнесу компанії переважно оцінюють як складні, і тільки у Львові більшість вважають їх задовільними. Спільними викликами для більшості регіонів є питання мобілізації, передбачуваності процедури бронювання, відтоку робочої сили за кордон та здійснення закордонних відряджень. У більшості регіональних компаній у лавах збройних сил наразі служать до 20% від військовозобов'язаних співробітників. Це прямим чином впливає на наявність трудового ресурсу для відновлювальних процесів.

Підприємці Західного регіону України найвище серед інших оцінили умови ведення бізнесу. Так, 72 % вважають їх задовільними,

20 % стверджують, що їм складно працювати, і 8 % – що дуже складно. Для порівняння, минулого року умови ведення бізнесу як задовільні оцінювали 56 %, і 41 % – як складні. При цьому 76 % компаній регіону працюють в повному обсязі і 24 % – з певними обмеженнями. Серед головних проблем бізнесу підприємці західного регіону виділяють мобілізацію працівників та пов'язані з цим процесом труднощі бронювання співробітників та виїзд закордон у короткотермінові відрядження. Серед інших негативних факторів – зниження купівельної спроможності населення та непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу. У планах компаній до кінця поточного року – підтримання діяльності в умовах воєнного стану, диджиталізація бізнес-процесів та розширення бізнесу, на заміну минулорічному плану щодо скорочення видатків [3].

У Південному регіоні України 53 % опитаних підприємців повідомили про складність ведення бізнесу (71 % минулого року), 41 % – що задовільно, і 6 % – що легко. На повну потужність у регіоні працюють 47 % компаній, інші 53 % – з певними обмеженнями. Серед топ проблем регіону підприємці відзначили відтік робочої сили закордон, труднощі з логістикою (опитування проводилось до масованих ударів по портовій інфраструктурі Одеси), корупцію, непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу. Надалі компанії планують сконцентруватися на підтримці діяльності компанії в умовах воєнного стану, розширенні бізнесу, виході на нові ринки та збільшення штату працівників, хоча минулоріч, навпаки, в планах було скорочення штату [3].

У Центральному регіоні України 69 % опитуваних респондентів оцінюють умови роботи як складні (75 % у 2022 році). Інші 31% вважають їх задовільними. Водночас у повному обсязі в регіоні наразі працює 37 % компаній, інші 63 % працюють з певними обмеженнями. До топ-проблем регіону опитані компанії віднесли труднощі з виїздом у закордонні відрядження та з бронюванням співробітників, зниження купівельної спроможності населення та корупцію. Окрім підтримки діяльності в умовах воєнного стану, до кінця року компанії зосереджуватимуться на виході на нові ринки, диджиталізації бізнес-процесів та планують розширення бізнесу [3].

У Східному регіоні України найгірші умови ведення бізнесу другий рік поспіль оцінили компанії Харківської області:

- 94 % повідомили, що їм складно працювати (93 % було у 2022 р.), серед яких 44 % зазначили, що дуже складно;

- тільки 6 % оцінили ведення бізнесу на задовільному рівні. Серед опитаних компаній тільки 6 % працюють в повному обсязі, інші 63 % працюють з обмеженнями, а 31 % наразі взагалі не працюють;

- головними проблемами бізнес називає зниження купівельної спроможності населення, відтік персоналу закордон та мобілізацію працівників. Як очікувалося у жовтні 2023 р. до кінця 2023 р. компанії планували зосередитися на підтримці діяльності в умовах воєнного стану, виході на нові ринки та вдаватимуться до скорочення видатків [3];

- *щодо безпосередньо Харківщини, то «...на початку війни 80% бізнесу або зачинилися і були знищені, або релокувалися на захід. Із цих 80 % близько 20 % повернулися і відкрилися. Ще 60 % наразі або зачинені, або зруйновані, або релоковані і не повернулися. Але ж 20 % повернулися, в тому числі, крупні»* [12].

Ключову проблему бізнес вбачає не тільки у впливі безпекового фактору зовнішнього середовища, а й у непрозорій та упередженій державній політиці державно-приватного партнерства, яка протягом 2023 р. повернулася до найгірших проявів інституційних проблем довоєнного періоду, перш за все до тиску на бізнес з боку правоохоронних органів, непрозорості управлінських рішень та корупції. У результаті, систему державно-приватного партнерства доводиться відбудовувати наново. Перші кроки на шляху перезавантаження цього процесу були здійснені 26 січня 2024 року, коли після ряду консультацій урядовців з представниками бізнес-середовища Президент України підписав указ про створення Ради з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану [33]. З боку бізнес-середовища у Раду були запрошені співзасновники провідних вітчизняних компаній, спрямованих на найвищі технологічні уклади (індустрію 4.0). З моменту створення Рада провела як і визначено повноваженнями системний аналіз ситуації щодо забезпечення в умовах воєнного стану права на підприємницьку діяльність, практики формування та реалізації державної політики щодо додержання гарантій права на підприємництво. Як результат, під час першої зустрічі новоствореної Ради з Президентом України, на його розгляд були винесені пропозиції від бізнесу про можливі шляхи та механізми вирішення частини проблемних питань.

Окрім підтримки розвитку підприємств ВПК, головні пропозиції включали зменшення тиску на підприємців з боку правоохоронних органів та впровадження цифрових рішень для модернізації взаємодії держави та бізнесу. Зокрема, це стосувалося створення платформи для отримання зворотного зв'язку від бізнесу та аналітичного модуля до Єдиного реєстру досудових розслідувань, який дозволить у реальному часі бачити повну картину щодо кримінальних проваджень у країні. Створення бізнес-клімату не відбудеться само собою, а тиск на бізнес є результатом недоліків багатьох процесів, які потребують виправлення, перезавантаження або повної перебудови. Це фундаментальні елементи, на яких має будуватися нова система державно-приватного партнерства та створення бізнес-клімату, навіть під час триваючих бойових дій, і які здатні працювати на перспективу – досягнення цілей сталого розвитку в державі та регіонах. Окрім оперативної констатації спільних нагальних проблем у потребі верховенства права та прозорості взаємодії, компанії вбачають потребу і у вирішенні питань:

- 1) захисту приватної власності та страхування інвестицій у відбудову та розвиток (як закордонних, так і вітчизняних інвесторів);
- 2) якості та швидкості державних послуг (зміна ролі державних інституцій з контролюючої на сервісну) і, як наслідок – прозорість і неупередженість з боку державної влади;
- 3) переосмислення ролі науково-освітньої та дослідницької діяльності (консолідація зусиль бізнесу та наукових установ у розвитку інновацій та підготовки фахівців за «спеціальностями майбутнього»);
- 4) усвідомлення, що людський ресурс є одним з ключових факторів успішної роботи економіки у період воєнного стану та швидкої відбудови у повоєнний період.

Військова агресія РФ проти України завдала величезних збитків економіці країни. В умовах, коли приблизно 60% видатків держбюджету йде на

оборону, політика підтримки бізнесу обмежена бюджетними можливостями. Ключовою основою отримання додаткового фінансового ресурсу, на якій може будуватися система промислового відновлення, та яка здатна стимулювати відновлювальні процеси у промисловості регіонів в період воєнного стану, приносити додаткові надходження коштів в місцеві бюджети, можна визначити:

- внутрішні надходження фінансового ресурсу (переробні підприємства, малий та середній бізнес регіонів, орієнтований на задоволення потреб населення, або великий бізнес, орієнтований на експортні поставки та маючий конкурентну на міжнародному ринку продукцію);
- зовнішні надходження фінансового ресурсу (за рахунок міжнародних та вітчизняних інвесторів, через фонди, банківські установи, тощо).

Умовою надходження додаткових інвестицій є прозора, чітка та вивірена державна політика, зрозумілі та швидкі процеси розрахунку, розподілу та контролю використання коштів від інвесторів. Урядовий інструментарій цих процесів, спрямований на управління системою відновлення, механізми підтримки та прискорення швидкості, з початку війни постійно розширювався, але практика та обсяги їх використання все одно залишаються мізерними в масштабах економіки. Необхідна нова, окремо виділена промислова політика, яка б на державному та регіональному рівні визначала:

- визначала б загальний вектор відбудови та розвитку інфраструктури промисловості, сприяла б побудові високотехнологічних підприємств сьогодні та залучала додаткові інвестиції на розвиток у майбутньому;
- стимулювала приток інвестицій в виробництво складних, промислових товарів: машинобудування, автомобілебудування, електроніка, фармацевтика;
- сприяла б експорту продукції вітчизняних виробників сьогодні та, через протекціонізм, захищала вітчизняні промислові підприємства у майбутньому;
- вирішувала б питання інтелектуальної власності на винаходи та стимулювала інноваційний розвиток.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі проведених вище досліджень можна зробити такі агреговані висновки.

1) Методологія формування системи промислового відновлення вимагає інтегративного підходу, що об'єднує внутрішні та зовнішні фактори впливу. Це передбачає зміну об'єктів публічного регулювання через адаптацію до нових викликів, включаючи технологічні інновації та глобальні економічні тенденції. Зосередження уваги на залученні інвестицій, розвитку інфраструктури та підтримці інновацій стане ключовим для відновлення та сталого розвитку промислового потенціалу.

2) Головні чинники впливу на систему промислового відновлення зазнають змін, де особлива увага приділяється балансу між внутрішніми потребами розвитку та зовнішніми економічними та політичними впливами. Ефективне управління цими факторами через стратегічне планування, інтеграцію з міжнародними фінансовими інститутами та розробку нових моделей державно-приватного партнерства буде вирішальним для досягнення цілей відновлення.

3) При побудові системи відновлення промислового потенціалу необхідно враховувати, що одним з ключових ризиків для зовнішніх та внутрішніх

інвесторів, наряду з ризиком бойових дій, є ризик корупції та непрозорого розподілу фінансового ресурсу, що підсилює невизначеність та відштовхує потенційних постачальників як додаткового фінансового, так і технологічного ресурсу (обладнання та технологій). Ключовою основою отримання додаткового фінансового ресурсу, є внутрішні надходження фінансового ресурсу (переробні підприємства, малий та середній бізнес регіонів, орієнтований на задоволення потреб населення, або великий бізнес, орієнтований на експортні поставки та маючий конкурентну на міжнародному ринку продукцію); зовнішні надходження фінансового ресурсу (за рахунок міжнародних та вітчизняних інвесторів, через фонди, банківські установи, тощо). Умовою надходження додаткових інвестицій є прозора, чітка та вивірена система управління та сприяння відновленню, зрозумілі та швидкі процеси розрахунку, розподілу та контролю використання коштів від інвесторів. Урядовий інструментарій цих процесів, спрямований на управління системою відновлення, механізми підтримки та прискорення швидкості, з початку війни постійно розширювався, але практика та обсяги їх використання все одно залишаються мізерними в масштабах економіки.

4) Інструментарій антикризового менеджменту у системі державного управління дозволив подолати критичні шоки активних бойових дій, спрямувавши ініціативу на практичні заходи для зменшення руйнівних наслідків та втрати промислового потенціалу: Програми релокації підприємств (збереження ресурсів та потенціалу), Кредитні та грантові програми, у тому числі від іноземних партнерів (додатковий фінансово-економічний ресурс), Програма підтримки українського експорту та доступу на міжнародні ринки (вбудова у міжнародні ланцюги створення доданої вартості та додатковий фінансовий ресурс), Програми підтримки та розвитку індустріальних парків (додатковий технологічний ресурс), Програми стимулювання створення та розвитку переробних підприємств (додатковий інфраструктурний ресурс), Програми міжнародної співпраці в енергетичній сфері (енергонезалежність та зменшення ризиків), Державні гарантії на замовлення, тощо. Нажаль на сьогодні можна констатувати, що не відбулося органічного переходу від ситуаційного антикризового менеджменту до системного управління відновлювальними проектами на засадах практичного, а не декларативного державно-приватного партнерства. Отже потреба в чіткій та прозорій промисловій політиці на регіональному та загальнодержавному рівні набуває своєї беззаперечної актуальності.

5) Перспективи подальших досліджень пов'язуються з розробкою та впровадженням ефективних стратегій управління та координації відновлювальних процесів. На нашу думку, вони є ключовими для досягнення сталого розвитку українських регіонів у горизонті від 2-х років. Тоді це включатиме і визначення оптимальних моделей моніторингу, аналіз впливу новітніх технологій на процеси відновлення, і подолання технологічних розривів та створення умов для повернення кваліфікованих мігрантів в Україну.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бережна Т. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. *Міністерство економіки України*. Київ, 2023. URL: <http://surl.li/fpjoj>
2. Бізнес погіршив оцінки результатів своєї діяльності – підсумки опитування підприємств у січні. *НБУ*. Київ: НБУ, 2024. URL: <http://surl.li/rahpg>

3. Бронювання, мобілізація, відтік робочої сили – ТОП виклики бізнесу в регіонах : результати опитування Європейської Бізнес Асоціації (проводилося з 4 по 24 липня 2023). URL: <http://surl.li/ragxf>

4. Деякі питання надання грантів для переробних підприємств : Постанова КМУ від 24.06.2022. № 739. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2022-%D0%BF#Text>

5. Длігач А. Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. *Економічна правда, травень 2023 р.* URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634/>

6. Довідкова інформація щодо реалізації проекту «Глобальна програма еко-індустріальних парків в Україні: реалізація на місцевому рівні». URL: <http://surl.li/rafux>

7. Дунаєв І. В., Орлов О. В. Національне правове регулювання цифрової економіки і інформаційних платформ. *Актуальні проблеми державного управління.* 2023. № 1 (62). С. 6–21. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/22624/20841> DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-01>

8. Дунаєв І. В. Мілітаризована розподілена економіка України та Харківщини: долаючи біль, намагаючись вижити на нові десятиліття : матеріали Міжнар. урбаністичного форуму «Економіка відновлення міст», 22-23 березня 2023 р. Київ. Київ : КНЕУ, 2023. С. 60–63. URL: <http://surl.li/rahhe>

9. ЄС підтримає геологічні стартапи України. Чому потрібно поспішати? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/2/693366/>

10. За минулий тиждень бізнес отримав 1,7 млрд грн доступних кредитів. *Міністерство економіки України.* Київ: Міністерство економіки України, 2023. URL: <http://surl.li/ragaz>

11. Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць. *Міністерство економіки України.* URL: <http://surl.li/erixv>

12. Іванов Є. Уряд міняє умови кредитування для бізнесу в Харківській області (жовтень 2023 р.). URL : <http://surl.li/ragyr>

13. Інвестиційне меню. *Advantage Ukraine.* URL: <https://advantageukraine.com/ua/>

14. Індекс сприйняття корупції 2023 / Transparency International. Київ : Transparency International, 2024. URL: <http://surl.li/rahps>

15. Інформація про результати державної програми «доступний фінансовий лізинг 5–7–9% (станом на 01/02/2024). *ФПП.* URL: <http://surl.li/rahqb>

16. Кластери-переможці у конкурсі грантів від EU4Business. ФПП. Київ: Фонд розвитку підприємництва, 2024. URL: <http://surl.li/rafxfj>

17. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління.* 2023. Вип. 1 (76). С. 7–25. DOI: 10.26565/1727-6667-2023-1-01 URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607>

18. Колісниченко В. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств (Тетяна Бережна, червень 2023 р.). URL: <http://surl.li/rageb>

19. Національний банк пом'якшує валютні обмеження. *Національний банк України.* URL: <http://surl.li/jguxg>

20. Орел Ю., Ричка Р. Публічне управління в контексті залучення територіальних громад до розвитку сонячної енергетики: аналіз інноваційних моделей та викликів для України. *Актуальні проблеми державного управління.* 2023. № 2 (63). С. 44–55. DOI: 10.26565/1684-8489-2023-2-03

21. Про виділення коштів з резервного фонду державного бюджету на надання грантів для створення або розвитку переробних підприємств, садівництва, ягідництва та виноградарства : Розпорядження КМУ від 25.11.2022. № 1060-р. URL: <http://surl.li/rafzf>

22. Про внесення змін до переліку товарів (у тому числі лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання), необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемії та пандемії гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, операції з ввезення яких на митну територію України та/або операції з постачання яких на митній території України звільняються від оподаткування податком на додану вартість та які звільняються від сплати ввізного мита : Постанова КМУ від 09.11.2022 № 1260. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1260-2022-%D0%BF#Text>

23. Про внесення змін до переліку товарів (у тому числі лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання), необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів... : Постанова КМУ від 29.11.2022 № 1340. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1340-2022-%D0%BF#Text>

24. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо сприяння відновленню енергетичної інфраструктури України : Закон України від 13.12.2022 № 2836-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2836-20#Text>

25. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і від 14 липня 2021 р. № 723 : Постанова КМУ від 14.10.2022 № 1194. URL: <http://surl.li/qlcdn>

26. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 11 грудня 2019 р. № 1165 : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.06.2023. № 574. URL: <http://surl.li/jegcr>

27. Про внесення зміни до розділу XXI «Прикінцеві та перехідні положення» Митного кодексу України щодо сприяння відновленню енергетичної інфраструктури України : Закон України від № 2837-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2837-20#Text>

28. Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустриальних парків в Україні : Закон України від 21.06.2022 № 2331-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20#Text>

29. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію : Розпорядження КМУ від 25 березня 2022 р. № 246-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>

30. Про затвердження Порядку використання учасником індустриального (промислового) парку вивільнених від оподаткування коштів на розвиток його діяльності в межах індустриального (промислового) парку: Постанова КМУ від 30.09.2022 № 1095. URL: <http://surl.li/rahqo>

31. Про затвердження Порядку надання коштів на безповоротній основі для облаштування індустриальних (промислових) парків та/або забезпечення будівництва об'єктів суміжної інфраструктури, необхідних для створення та функціонування індустриальних (промислових) парків : Постанова КМУ від 28.10.2022 № 1207. URL: <http://surl.li/rahrc>

32. Про затвердження Порядку надання повної або часткової компенсації відсоткової ставки за кредитами (позиками) на облаштування та/або здійснення господарської діяльності у межах індустриальних (промислових) парків : Постанова КМУ від 28.10.2022 № 1208. URL: <http://surl.li/ebeku>

33. Про Раду з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану : Указ Президента України №30/2024. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/302024-49565>

34. Про схвалення Стратегії розвитку індустриальних парків на 2023–2030 роки : Розпорядження КМУ від 24.02.2023 № 176-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#Text>

35. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 року. Центр розвитку інновацій, 2023. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-at-war-results-of-the-january-2023-survey/>

36. Agile Governance / supported by Hertie School. Geneva: WEF, 2024. URL: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDAEAM>

37. Dunayev I., Kud A., Latynin M., Kosenko A., Kosenko V., Kobzev I. Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. № 6 (13–14). С. 17–28. DOI 10.15587/1729-4061.2021.248122

38. EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП. URL: <https://www.facebook.com/eu4business.sme.ukraine>

39. International Property Rights Index 2018 / Property Rights Alliance. Washington : Property Rights Alliance, 2023. URL: <http://www.internationalpropertyrightsindex.org/countries>

40. Jakúbek P., Guzonova, V., Rudenko O., Latynin, M., Stepanenko, S. Public Management and Legal Support of Economic Modernization of Society. *Economic Affairs*. 2023. № 68 (2). С. 1263–1277. DOI: 10.46852/0424-2513.2.2023.31. URL: <http://surl.li/rahlg>

41. UNDP. Human Development Report 2021-22: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World. New York, 2023. URL: <https://hdr.undp.org/reports-and-publications>

Стаття надійшла до редакції 20.02.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 28.03.2024 р.

Gibadullin O. V.,

*Doctor of Philosophy in Public Management and Administration,
Human Resources Director of LLC «UBC Group»,
7, st. Lermontovska, Kharkiv, 61024, Ukraine*

e-mail: a.gibadullin@beer-co.com <https://orcid.org/0000-0002-8574-7941>

Latynin M. A.,

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
head of the Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: m.a.latynin@karazin.ua <https://orcid.org/0000-0002-7917-4518>

Kosenko A. V.,

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor Department of Economic Policy and Management,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine*

e-mail: kosenko_alica@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-4006-2295>

Fesak S. A.,

PhD in Public Administration, director of Geo-SynteZ LLC

e-mail: fesak.sergey@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-8530-9976>

ANALYSIS OF CRISIS MANAGEMENT MEASURES IN THE WAR PERIOD AS A PREREQUISITE FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S INDUSTRY

Abstract. This article focuses for the first time on the importance of an analytical approach to building a sustainable industrial recovery system based on a clear and transparent industrial policy aimed at efficient and transparent public-private partnership in a joint project. The goal of the article is to provide a scientific-analytical justification for the vector of building and developing the industrial recovery management system in Ukrainian regions and identifying «points of contact» in public-private partnerships and inter-sectoral interaction as the basis of regenerative processes during the period of martial law and after hostilities. The authors note that one of the key elements in the process of forming a sustainable industrial recovery system is the understanding of the importance of building a management system for industrial recovery of regions on the principles of public-private partnership and creating a business climate conducive to regenerative processes, considering the joint balance of interests between the state and business. This requires a broad comprehensive approach that combines an analysis of pre-war institutional development problems of the industrial economy, the current state of relations between the state and business, and identifies the most optimal model for implementing public-private partnership practices, considering the joint interest. It is important to take into account, first and foremost, the balanced equilibrium between the business demand and the capabilities of the state, and the underutilized intangible potential created on the basis of mutual trust and capable of facilitating regenerative processes «here and now» during the ongoing active hostilities, as well as guaranteeing the achievement of sustainable development goals in the future. As of now, it can be stated with certainty that the main request from the business is the creation of a business environment conducive to the development of recovery processes (from overcoming corruption risks, opacity, and pressure from the state, to a certain protectionism of the domestic manufacturer, as the economic component of sustainable development goals). The article reveals the cause-and-effect relationships and common «points of contact» for reviewing approaches to public-private partnership and management processes of the sustainable industrial recovery system during the period of martial law and after Victory as a prerequisite for post-war recovery and sustainable development of regions, which is a basic

condition for searching and implementing ways to optimally use the available management resource, overcoming technological gaps, and creating conditions for the return of qualified migrants to Ukraine.

Keywords: *large state-owned enterprises, agile governance, corporate management, industrial policy, sustainable development, skilled workforce.*

REFERENCES

1. Berezna, T. (2023). Over the year of the war, 800 enterprises were relocated to safer regions. *Ministry of Economy of Ukraine*. URL: <http://surl.li/fpjoj> [in Ukrainian].
2. Business worsened assessments of the results of its activities - results of the survey of enterprises in January. (2024). National Bank of Ukraine. URL: <http://surl.li/rahpg> [in Ukrainian].
3. Booking, mobilization, outflow of labor - TOP challenges of business in the regions: results of the survey of the European Business Association (conducted from July 4 to 24, 2023). URL: <http://surl.li/ragxf> [in Ukrainian].
4. Some issues of granting grants to processing enterprises: Resolution of the CMU of June 24, 2022, No. 739. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/739-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
5. Dligach, A. (2023, May). The state and prospects of SMEs in Ukraine. Results of the study. *Economic Truth*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/1/699634/> [in Ukrainian].
6. Reference information on the implementation of the project «Global Program of Eco-Industrial Parks in Ukraine: Implementation at the Local Level». URL: <http://surl.li/rafux> [in Ukrainian].
7. Dunayev, I.V., & Orlov, O.V. (2023). National legal regulation of the digital economy and information platforms. *Pressing Problems of Public Administration*, 1(62), 6–21. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-01> [in Ukrainian].
8. Dunayev, I.V. (2023). The militarized distributed economy of Ukraine and the Kharkiv region: Overcoming the pain, trying to survive for new decades. *Materials of the Int'l Urbanistic Forum «Economy of Restoration of Cities», March 22–23, 2023*, Kyiv. Kyiv: KNEU, P. 60–63. URL: <http://surl.li/rahhe> [in Ukrainian].
9. EU to support geological startups in Ukraine. Why hurry? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/2/693366/> [in Ukrainian].
10. Business received UAH 1.7 billion in available credits last week. (2023). Ministry of Economy of Ukraine. URL: <http://surl.li/ragaz> [in Ukrainian].
11. More than 35,000 jobs saved thanks to the government's relocation program. (n.d.). Ministry of Economy of Ukraine. URL: <http://surl.li/erixv> [in Ukrainian].
12. Ivanov, Y. (2023, October). The government changes the terms of lending to business in the Kharkiv region. URL: <http://surl.li/ragyr> [in Ukrainian].
13. Investment menu. (n.d.). Advantage Ukraine. URL: <https://advantageukraine.com/ua/> [in Ukrainian].
14. Corruption Perceptions Index 2023. (2024). Transparency International. URL: <http://surl.li/rahps> [in Ukrainian].
15. Information on the results of the state program «Affordable Financial Leasing 5-7-9%» (as of 01/02/2024). (n.d.). FRP. URL: <http://surl.li/rahqb> [in Ukrainian].
16. Cluster winners in the EU4Business grant competition. (2024). FRP. URL: <http://surl.li/rafxf> [in Ukrainian].
17. Kovalenko, M.M., & Dunayev, I.V. (2023). Components of public policy in the conditions of implementation of the mobilization model of economic development. *Theory and Practice of Public Administration*, 1(76), 7–25. URL: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01> [in Ukrainian].
18. Kolisnichenko, V. (2023, June). Over the year of the war, 800 enterprises were relocated to safer regions (Tetyana Berezna). URL: <http://surl.li/rageb> [in Ukrainian].
19. National Bank softens currency restrictions. (n.d.). National Bank of Ukraine. URL: <http://surl.li/jguxg> [in Ukrainian].
20. Orel, Y., & Rychka, R. (2023). Public Administration in a Context of Engaging Local Communities for Solar Energy Spreading: Analysis of Innovative Models and Challenges for Ukraine. *Pressing Problems of Public Administration*, 2(63), 44–55. URL: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-03> [in Ukrainian].
21. On the allocation of funds from the reserve fund of the state budget for the provision of grants for the creation or development of processing enterprises, gardening, berry growing and viticulture: Order of the CMU of November 25, 2022, No. 1060-r. URL: <http://surl.li/rafzf> [in Ukrainian].

22. On amending the list of goods (including medicines, medical products and/or medical equipment) necessary for the implementation of measures aimed at preventing the occurrence and spread, localization and elimination of outbreaks, epidemics and pandemics of acute respiratory disease COVID-19, caused by the virus SARS-CoV-2, the import of which into the customs territory of Ukraine and/or the supply of which in the customs territory of Ukraine are exempt from value added tax and which are exempt from import duties: Resolution of the CMU of November 9, 2022, No. 1260. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1260-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

23. On amending the list of goods (including medicines, medical products and/or medical equipment) necessary for the implementation of measures aimed at preventing the occurrence and spread, localization and elimination of outbreaks...: Resolution of the CMU of November 29, 2022, No. 1340. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1340-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

24. On amending the Tax Code of Ukraine and other laws of Ukraine regarding assistance in restoring the energy infrastructure of Ukraine: Law of Ukraine of December 13, 2022, No. 2836-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2836-20#Text> [in Ukrainian].

25. On amending the orders approved by the resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine of January 24, 2020, No. 28 and July 14, 2021, No. 723: Resolution of the CMU of October 14, 2022, No. 1194. URL: <http://surl.li/qledn> [in Ukrainian].

26. On amending the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 11, 2019, No. 1165: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 2, 2023, No. 574. URL: <http://surl.li/jegcr> [in Ukrainian].

27. On amending section XXI «Final and transitional provisions» of the Customs Code of Ukraine regarding assistance in restoring the energy infrastructure of Ukraine: Law of Ukraine No. 2837-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2837-20#Text> [in Ukrainian].

28. On amending Article 287 of the Customs Code of Ukraine regarding the creation of favorable conditions for the activities of industrial parks in Ukraine: Law of Ukraine of June 21, 2022, No. 2331-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20#Text> [in Ukrainian].

29. On approving the plan of urgent measures for the relocation of production capacities of business entities in case of need from the territories where hostilities are being conducted and/or there is a threat of hostilities to a safe territory: Order of the CMU of March 25, 2022, No. 246-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

30. On approving the procedure for using by the participant of the industrial (production) park of funds released from taxation for the development of its activities within the industrial (production) park: Resolution of the CMU of September 30, 2022, No. 1095. URL: <http://surl.li/rahqo> [in Ukrainian].

31) On approving the procedure for providing funds on a non-repayable basis for the arrangement of industrial (production) parks and/or ensuring the construction of related infrastructure facilities necessary for the creation and functioning of industrial (production) parks: Resolution of the CMU of October 28, 2022, No. 1207. URL: <http://surl.li/rahrc> [in Ukrainian].

32. On approving the procedure for providing full or partial compensation of the interest rate on credits (loans) for the arrangement and/or conduct of business activities within industrial (production) parks: Resolution of the CMU of October 28, 2022, No. 1208. URL: <http://surl.li/ebeku> [in Ukrainian].

33. On the Council for Supporting Entrepreneurship in Conditions of Martial Law: Decree of the President of Ukraine No. 30/2024. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/302024-49565> [in Ukrainian].

34. On approving the Strategy for the Development of Industrial Parks for 2023-2030: Order of the CMU of February 24, 2023, No. 176-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

35. State and needs of business in conditions of war: results of the survey in January 2023. (2023). Center for Innovation Development. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-at-war-results-of-the-january-2023-survey/> [in Ukrainian].

36. Agile Governance. (2024). World Economic Forum. URL: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb000000pTDaEAM>

37. Dunayev, I., Kud, A., Latynin, M., Kosenko, A., Kosenko, V., & Kobzev, I. (2021). Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6(13-114), 17–28. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248122>

38. EU4Business: restoration, competitiveness and internationalization of SMEs. URL: <https://www.facebook.com/eu4business.sme.ukraine>

39. International Property Rights Index 2018. (2023). Property Rights Alliance. URL: <http://www.internationalpropertyrightsindex.org/countries>
40. Jakúbek, P., Guzonova, V., Rudenko, O., Latynin, M., & Stepanenko, S. (2023). Public Management and Legal Support of Economic Modernization of Society. *Economic Affairs*, 68(2), 1263–1277. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2.2023.31>
41. UNDP. (2023). Human Development Report 2021-22: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World. New York. URL: <https://hdr.undp.org/reports-and-publications>

The article was received by the editors 20.02.2024.

The article is recommended for printing 28.03.2024.