

8. *Yendzheievski, Z.* (2009). *Posibnyk z pidhotovky zaïavok na finansuvannia proektiv rozvytku inzhenernoi infrastruktury terytorial' nykh hromad.* [Guide to the preparation of applications for financing projects for the development of engineering infrastructure of territorial communities]. K.I.S. Kyiv. Ukraine.

9. *Fox Helen, E., Ahmadia, G.N., Glew, L.* (2015). Integrating impact evaluation in the design and implementation of monitoring marine protected areas. *Phil. Trans. R. Soc. B.*

10. *Gavkalova, N., Akimova, L., Akimov, O.* (2023). «Anti-crisis Management Mechanism in the Digital Age». *Marketing and Management of Innovations.* № 14(4). pp. 188–199. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-14>.

**Abstract.**

*Bielikova N., Lukashev S. Project approach to public administration for the development of united territorial communities.*

The article substantiates theoretical and methodological recommendations for developing organizational support for implementing a project approach to public management of spatial development based on the selection of projects by united territorial communities depending on their various types. The practical implementation of the proposed organizational support aims to create conditions for the financial capacity of territorial communities, ensure self-sufficiency, and expand their competitive advantages by shifting the focus from local self-government subsidies to program and project support for local development. The article proposes different types of territorial communities based on indicators of their actual development in the consequences of military aggression, considering the resulting destruction and losses and the geographical location of the aggressor country. It is noted that the use of a project approach to public management of the spatial development of territorial communities of various types involves not only the formation of projects that meet the development goals and characteristics of the territory, take into account the availability of resources and the possibility of forming tools for implementation, but also creates conditions for ensuring the urgent needs of the community, in particular in the war and post-war period of recovery of Ukraine, uses the interrelationships between all the components of the management system of the spatial development of territories, provides the opportunity to substantiate the choice of the appropriate project for implementation by types of territorial communities and to adjust management decisions taking into account the dynamism of the external and internal environment. The following were highlighted: communities in a crisis, communities at risk, and rear communities. Significant differences in socio-economic development, current problems, and needs for priority solutions affect the formation of strategic priorities and the definition of programs and projects to restore and develop territories. The selection of projects in the public management of spatial development of united territorial communities of various types requires the application of various criteria, which allows them to be grouped (by direction, time, conditions, participants, and resources) and to determine priority, availability, and efficiency.

**Keywords:** local self-government, project, project approach, public administration, territorial community, effectiveness of project activity, united territorial community, community readiness level for project activity.

Стаття надійшла до редакції 05.03.2024 р.

**Бібліографічний опис статті:**

*Белікова Н.В., Лукашев С.В. Проектний підхід до публічного управління для розвитку об'єднаних територіальних громад. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 42-48.*

*Belikova N., Lukashev S. Project approach to public administration for the development of united territorial communities. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 2, pp. 42-48.*

УДК: 336.64; JEL classification: L26

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-9>

ДОЛЯ Валерій Віталійович<sup>1</sup>, здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії кафедри публічного управління та адміністрування, <https://orcid.org/0009-0002-1404-4840>  
ДОРОГАНЬ Андрій Сергійович<sup>1</sup>, здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії кафедри публічного управління та адміністрування, <https://orcid.org/0009-0005-8847-0713>

**РОЛЬ ДЕРЖАВИ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ**

*Доля В.В., Дорогань А.С. Роль держави у розвитку підприємництва в умовах війни.*

У статті виділено й обґрунтовано напрями державної підтримки розвитку підприємництва в умовах війни. Зокрема, до таких напрямів віднесено фінансова підтримка; створення спеціальних програм та ініціатив з навчання, консультацій та технічної підтримки; забезпечення безпеки та стабільності; стимулювання інновацій та партнерство з міжнародними організаціями і донорськими фондами. Наголошено на тому, що дії держави спрямовані на відновлення економіки в період війни з основним фокусом на внутрішньому бізнесі. Впроваджені механізми, спрямовані на підтримку розвитку бізнесу, а також на адаптацію фінансових інструментів до сучасних вимог. Держава постійно впроваджує заходи з відновлення економіки на територіях, що звільнені від окупації, підтримує вітчизняних виробників та розвиває галузі, які приносять найбільші економічні вигоди. Проаналізовано основні державні програми, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%», «єРобота», міжнародна ініціатива «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація мікро-, малих та середніх підприємств» та ін.

**Ключові слова:** державна підтримка, розвиток підприємництва, державні програми, міжнародні гранти.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Внаслідок російської військової агресії з лютого 2022 року економіка України зіткнулася з новими викликами, що вимагають упровадження відповідних заходів для збереження економічного та людського потенціалу. При цьому загострюються соціальні ризики, стрімко знижується рівень життя, зростає навантаження на бюджет та соціальну інфраструктуру. На тлі руйнування економічної та промислової інфраструктури, зростання кількості осіб, які втрачають джерело трудових

доходів, а також масове зростання кількості внутрішньо-переміщених осіб серйозною соціально-економічною проблемою стає згортання бізнесів, які не витримують таких непомірно складних умов. Тому надзвичайно важливим є максимізація зусиль для стимулювання розвитку підприємництва в Україні, особливо важливою при цьому є роль держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Багато сучасних досліджень науковців присвячені проблемі функціонування суб'єктів

<sup>1</sup>Полтавський державний аграрний університет

підприємництва в умовах війни. Ця тема хоча і є новою, стає все більш актуальною для учених, оскільки вони постійно шукають методи адаптації бізнесу до воєнних обставин і його підтримки. Київська школа економіки спільно з Офісом Президента та Міністерством економіки України вносять важливий внесок у розв'язання цих проблем, збираючи й аналізуючи інформацію про сучасні тенденції у секторі підприємництва. Серед науковців у своїх працях ці теми досліджують Авраменко Н., Андрусенко Н., Дикань В., Кучерява К., Клімова І., Лебедченко В., Мельник Т., Хмарська І., Фролова Н. та ін. Проте війна триває, підприємство стикається з новими проблемами і викликами, крім того, важливим аспектом є державна підтримка, напрямам якої й присвячене наше дослідження [3; 15; 6; 13].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті: обґрунтування напрямів державної підтримки розвитку підприємництва в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Повномасштабна військова зброяна агресія Росії проти України призвели до втрати ринків збуту товарів та послуг, зниження внутрішнього попиту через велику кількість переміщених осіб, втрату фахівців, руйнування ланцюгів постачання, знищення виробничих і складських приміщень, а також обладнання. Проте більше 66% українських підприємств продовжують працювати навіть в умовах війни, і сотні підприємств розпочали свою діяльність саме під час широкомасштабної російської агресії. Згідно з дослідженнями EasyBusiness, до початку війни мікро-, малі та середні підприємства склали понад 99% усіх зареєстрованих підприємств у країні і були головними двигунами економічного розвитку та інновацій. Навіть під час війни, блокади портів та «енергетичного терору» більшість підприємств витримали і продовжують свою діяльність. Багато з них переключились на виробництво товарів подвійного призначення або виготовлення обладнання для військових потреб [11].

Умови війни підкреслюють важливість підприємництва не лише для наповнення бюджету, але й для зміцнення обороноздатності країни. Крім того, український бізнес посилив свою соціальну відповідальність, активно допомагаючи волонтерським та гуманітарним ініціативам.

Згідно з результатами дослідження, проведеного компанією «Advanter», у якому взяли участь понад 500 керівників та власників малих та середніх підприємств, станом на кінець 2023 року 9,6% підприємств майже не працюють. Щодо показника ділової активності, відображеного в Ukrainian Business Index, у листопаді 2023 року він склав 36,3 пунктів зі 100 можливих. Щодо очікувань підприємців стосовно результатів своєї діяльності, то 13,8% відзначили зростання обсягів порівняно з планом, 25,5% працювали у межах запланованих показників, тоді як 51,2% завершили рік із фінансовими результатами, які виявилися нижчими, ніж очікувалося [14].

Із урахуванням утворених тенденцій та економічної невизначеності втручання держави для

підприємництва сьогодні є надзвичайно важливим. Саме підприємці забезпечують макроекономічну стабільність, сплачуючи податки у бюджети різних рівнів. Цей сегмент бізнесу також формує середній клас, який виступає потужним захисником демократії, підвищує добробут населення та сприяє швидкому відновленню життя, особливо у деокупованих громадах та регіонах. У період війни державна підтримка може врятувати сотні українських бізнесів, які стануть драйверами успішного відновлення та економічного зростання.

Це стосується також релокованих підприємств, які продовжують працювати на новому місці, інтегруючись у нові громади, відновлюючи та розвиваючи нові партнерства та логістику. Також важливо, що державна підтримка спрямована на адаптацію економіки до зеленого переходу та глобальної конкуренції через стандартизацію та сертифікацію послуг, товарів чи виробництва.

Державна підтримка підприємництва забезпечує підприємцям не лише ресурси для відновлення, а й для активного розвитку. Шляхом сприяння впровадженню нововведень ці програми стимулюють конкурентоспроможність на міжнародних ринках та збільшують можливості для експорту. Програми державної підтримки допомагають підприємствам зменшити фінансові труднощі та звільнити ресурси на розвиток. Наприклад, ці кошти можна використати на маркетинг продукції, покращення виробничих процесів або підвищення кваліфікації персоналу. Ці заходи сприяють збільшенню потенціалу та стійкості підприємств, особливо малих та середніх, навіть у періоди негативних зовнішніх впливів, як от війна. Тобто під час воєнного конфлікту держава стає ключовим гравцем у сфері економіки. Тимчасово потрібно перейти до практично ручного управління економікою, коли держава визначає пріоритети і напрями державної підтримки.

Основні напрями державної підтримки розвитку підприємництва в умовах війни відображені на рис. 1. Перш за все, основним напрямом є фінансова підтримка від держави. Прикладом такої підтримки є державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», згідно з результатами реалізації якої починаючи з січня 2024 року, 7 713 підприємців скористалися можливістю отримання кредитів в рамках програми, загальна сума яких склала 30 мільярдів гривень. Кожен п'ятий кредит був наданий переробним підприємствам [1]. За актуальними даними, оприлюдненими ФРП, загальна сума підписаних кредитних договорів виросла до 276,9 млрд грн станом на 19.02.2024 р. При цьому поточна заборгованість позичальників за пільговими кредитами на початку 2024 року становила 126,8 млрд грн [10].

Також у якості фінансової підтримки у 2023 році держава відшкодувала роботодавцям суму в 181 мільйон гривень за працевлаштування понад 14 тисяч внутрішньо переміщених осіб. Це демонструє, що держава заохочує підприємців надавати допомогу переселенцям у пристосуванні до нового місця проживання, забезпечуючи їх роботою та допомагаючи піклуватися про своє

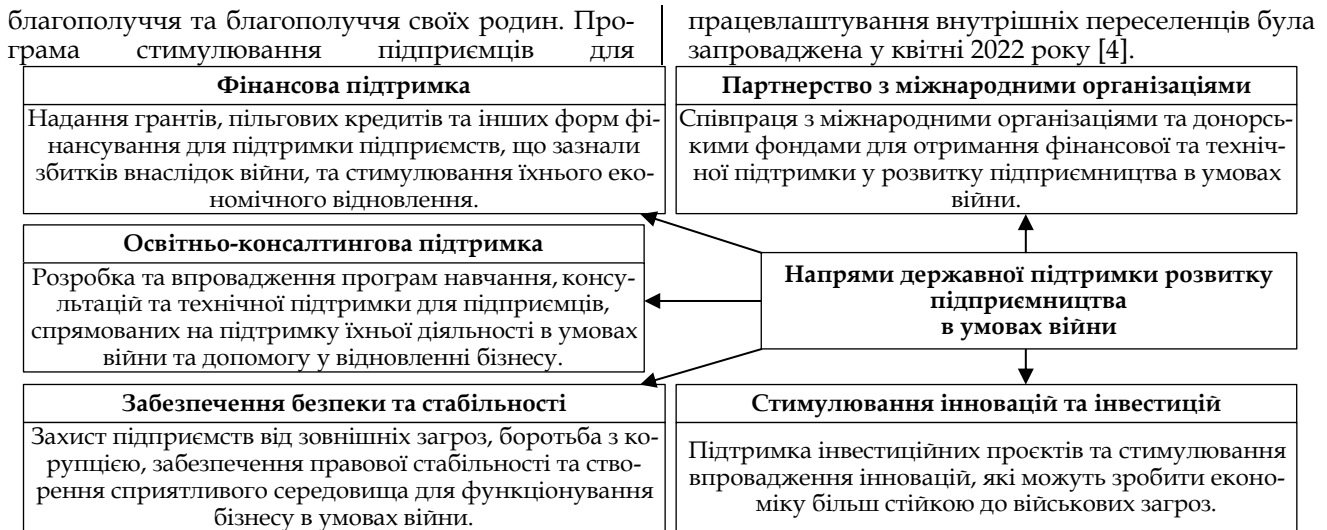


Рис. 1. Напрями державної підтримки розвитку підприємництва в умовах війни

Однією з найбільших програм державної підтримки є ініціатива «єРобота». Згідно з інформацією Міністерства економіки, станом на початок 2024 року понад 11 тисяч українців отримали гранти від держави для старту або розвитку свого бізнесу. Із цієї кількості понад 2 тисячі громадян використали отримані кошти для запуску власної справи, тоді як інші інвестували їх у розширення свого бізнесу, а також в розробку та запуск нових напрямів діяльності. Попит на програму підтримки постійно зростає, так само як і обсяги наданих грантів: у 2023 році їх було надано втричі більше, ніж у 2022-му. Найпопулярніші галузі, які отримали фінансування, включають переробну промисловість, торгівлю, галузь гостинності та громадське харчування (HORECA). Загалом за час функціонування програми держава надала понад 6,5 мільярдів гривень грантів для розвитку підприємства, а на 2024 рік заплановано виділити ще 9 мільярдів гривень [11].

Крім цього значного державного сприяння для розвитку українського бізнесу сьогодні доступні також грантові кошти міжнародних організацій та фондів, а також від урядів країн-партнерів України. Так, Міністерство цифрової трансформації України та Міністерство економіки України сприяли запровадженню грантової програми в рамках міжнародної ініціативи «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація мікро-, малих та середніх підприємств». Ця програма реалізується німецькою федеральною компанією Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH за фінансування Європейського Союзу та уряду Німеччини. Сума кожного гранту становить до 10 000 євро або 400 000 гривень [5]. Цільове призначення гранту включає збереження та створення нових робочих місць (до трьох працівників), виплату заробітної плати, закупівлю обладнання, сировини чи матеріалів, орендну плату за приміщення, лізинг обладнання (за винятком особистих транспортних засобів), витрати, які пов'язані з переміщенням бізнесу, консультаційні послуги (включаючи маркетинг та розвиток бренду) та послуги сертифікації [7].

працевлаштування внутрішніх переселенців була запроваджена у квітні 2022 року [4].

Щодо забезпечення безпеки та стабільності як напрямку державної підтримки підприємництва, то було прийнято і поступово вносяться зміни до законодавства України для спрощення умов ведення бізнесу: зменшення податкового навантаження, спрощення процедур сплати податків, дерегуляція бізнесу тощо. Наприклад, Уряд прийняв рішення, що скасовує можливість правоохоронцям блокувати митне оформлення товарів, вносячи зміни до постанови Кабінету Міністрів України від 23 травня 2012 р. № 467. Змінами виключено пункт 14 зі списку підстав для огляду (переогляду) товарів, який раніше надавав правоохоронним органам можливість видавати обов'язкові доручення щодо проведення огляду. Отже, уряд відмінив норму, що дозволяла правоохоронним органам втручатися у митний контроль товарів, включаючи направлення доручень митникам на їх огляд [8].

Наступним прикладом напрямку державної підтримки є освітньо-консалтингова підтримка бізнесу. За сприяння Агентства США з міжнародного розвитку USAID в рамках проєкту «Зміцнення громадської довіри (UCBI)» розпочалася реалізація освітньо-грантової ініціативи «Міцність», на яку було виділено 60 тисяч доларів США. Головна мета програми полягає в наданні підтримки малим та середнім підприємствам, які постраждали від повномасштабної війни в Харківській, Дніпропетровській та Одеській областях. У рамках цієї ініціативи, виконаної у центрах підтримки підприємництва «Дія.Бізнес» у містах Одеса, Харків та Кривий Ріг, передбачено проведення комплексу офлайн заходів. Це дасть можливість 60 малим та середнім підприємствам отримати необхідні знання та фінансову підтримку для створення робочих місць, підвищення конкурентоспроможності та економічного зростання регіонів. У рамках програми кожен із 20 найпрогресивніших учасників проєкту може отримати фінансову допомогу в розмірі 3 тисяч доларів США на придбання нового обладнання, ремонт приміщення, поповнення запасів сировини та інші необхідні витрати для розвитку свого бізнесу [2].

Наступний напрям державної підтримки підприємництва в умовах війни – це стимулювання інвестицій та інновацій. Зокрема, Міністерство економіки України оголосило про набір фінансових заходів для інвесторів, що дозволить їм отримати страхування воєнних ризиків від різних установ, таких як Міжнародне агентство з гарантування інвестицій (MIGA) та Фінансова корпорація розвитку (DFC), яке покриває до 90% можливих втрат. Уряд та Верховна Рада України спільно працюють над створенням нових можливостей для потенційних інвесторів, спрямованих на залучення їх до реконструкції країни та відновлення стратегічних галузей економіки. Це включає домовленості щодо інвестиційних гарантій від G7 та Європейського Союзу, необхідність податкової реформи та створення законодавчої бази для безпечного та прозорого бізнесу. У рамках пакета фінансування передбачається надання прямого довгострокового та доступного кредитування від міжнародних фінансових організацій, таких як Міжнародний валютний фонд (МВФ), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) або Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), за підтримки пільгового капіталу, а також покриття кредитного ризику Експортно-кредитним агентством, наприклад, в рамках кредитної програми Британського агентства з фінансування експорту (UK Export Finance) [9].

Щодо стимулювання інновацій як напряму державної підтримки, то важливо зазначити, що цифрові форми самозайнятості створюють можливості для підприємців у глобальному цифровому економічному просторі. Вони не лише сприяють розробці та впровадженню інновацій для створення нових продуктів і ринків, але й стимулюють пошук альтернативних технологічних рішень для існуючих проблем, таких як зайнятість населення та самозайнятість. Платформи цифрової зайнятості вирішують проблеми, такі як

депопуляція, тіньова зайнятість та старіння населення в Україні. Вони використовують можливості сучасної цифрової економіки для створення гнучкого ринку цифрової праці, який не обмежений географічно, що стає альтернативою традиційним ринкам праці. Україна ще не має законодавства, яке регулювало б співпрацю партнерів на цифрових платформах, тому відсутні програми заохочення до самозайнятості як першого кроку на шляху розвитку підприємництва [12].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, у розвитку підприємництва в умовах війни дуже важливу роль відіграє держава, яка впроваджує різноманітні заходи для підтримки бізнесу. Фінансова підтримка стає одним із найважливіших напрямів, де надання грантів, пільгових кредитів та інших форм фінансування сприяє відновленню підприємств, що зазнали збитків через воєнні дії. Створення спеціальних програм та ініціатив з навчання, консультацій та технічної підтримки також є важливим аспектом, що допомагає підприємцям у відновленні бізнесу та адаптації до умов війни. За таких умов пріоритетною метою держави стає забезпечення безпеки та стабільності, оскільки це дозволяє зменшити ризики для бізнесу і створити сприятливе середовище для його функціонування. Також важливим фактором у розвитку підприємництва є стимулювання інновацій та партнерство з міжнародними організаціями і донорськими фондами. Отже, дії держави спрямовані на відновлення економіки в період війни з основним фокусом на внутрішньому бізнесі. Впроваджені механізми спрямовані на підтримку розвитку бізнесу, а також на адаптацію фінансових інструментів до сучасних вимог. Держава постійно впроваджує заходи з відновлення економіки на територіях, що звільнені від окупації, підтримує вітчизняних виробників та розвиває галузі, які приносять найбільші економічні вигоди.

#### Література.

1. 60 000 доларів для малих та середніх підприємств: стартує освітньо-грантова програма «Міцність». URL: <https://thedigital.gov.ua/news/60-000-dolariv-dlya-malikh-ta-serednikh-pidpriemstiv-startue-osvitno-grantova-programa-mitsnist>.
2. **Авраменко Н., Лебедченко В., Андрусенко Н.** Перспективи відновлення українського бізнесу у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. №. 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2044>.
3. Держава компенсувала підприємцям у 2023 році 181 млн грн за працевлаштування понад 14 тисяч ВПО. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhava-kompensovala-pidpriemtsiam-u-2023-rotsi-181-mln-hrn-za-pratsevlashtuvannia-ponad-14-tysiach-vpo>.
4. Державна підтримка дозволяє підприємцям створювати робочі місця та розвивати індустріальні парки. 10 000 євро для малого бізнесу: отримайте грант від EU4Business. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/10-000-evro-dlya-malogo-biznesu-otrimayte-grant-vid-eu4business>.
5. **Дикань В.В., Фролова Н.Л.** Напрямита інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309>.
6. З початку 2023 року бізнес отримав доступних кредитів на 95 млрд грн. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=ce07fca7-a1a7-43e7-959e-b37289b82ec7&title=95-MlrdGrn>.
7. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Серпень 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-serpen>.
8. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Вересень 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-veresen>.
9. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Травень 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyu-chas-traven-2023>.

10. Корнилюк А., Корнилюк Р. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%»: у пошуках оптимального дизайну. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3836803-derzavna-programa-pidtrimki-biznesu-dostupni-krediti-579-u-posukah-optimalnogo-dizajnu.html>.
11. Ливчи Д. Мікро-, малий та середній бізнес: стійкість в часи війни, потенціал для відбудови України. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/>.
12. Мельник Т.Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 3–11.
13. Стан та перспективи малого й середнього бізнесу. Advanter Group. URL: <https://advanter.ua/blog/stan-ta-perspektivi-malogo-j-serednogo-biznesu>.
14. Уряд збільшив фінансування грантових програм для переробних підприємств. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zbilshyv-finansuvannia-hrantovykh-prohram-dlia-pererobnykh-pidpriemstv>.
15. Хмарська І.А., Кучерява К.Я., Клімова І.О. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1621>.

#### References.

1. 60 000 dolariv dlia malykh ta serednikh pidpriemstiv: startuie osvith'o-hrantova prohrama «Mitsnist'». [\$60,000 for small and medium-sized entrepreneurs: the "Strength" educational grant program is launched]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/60-000-dolariv-dlya-malikh-ta-serednikh-pidpriemstiv-startuie-osvitno-grantova-programa-mitsnist>.
2. Avramenko, N., Lebedchenko, V., Andrusenko, N. (2022). «Prospects for the recovery of Ukrainian business in the post-war period». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 46. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2044>.
3. Derzhava kompensovala pidpriemstiam u 2023 rotsi 181 mln hrn za pratsevlashtuvannia ponad 14 tysiach VPO. [In 2023, the state compensated entrepreneurs with UAH 181 million for the employment of more than 14,000 IDPs]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhava-kompensovala-pidpriemstiam-u-2023-rotsi-181-mln-hrn-za-pratsevlash-tuvannia-ponad-14-tysiach-vpo>.
4. Derzhavna pidtrymka dozvoliaie pidpriemstiam stvoriuvaty robochi mistsia ta rozvyvaty industrial'ni parky. 10 000 ievro dlia maloho biznesu: otrymajte hrant vid EU4Business. [State support allows entrepreneurs to create jobs and develop industrial parks. €10,000 for small businesses: get a grant from EU4Business]. Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/10-000-evro-dlya-malogo-biznesu-otrimajte-grant-vid-eu4business>.
5. Dykan', V.V., Frolova, N.L. (2022). «Directions and instruments of state support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine during wartime». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 38. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309>.
6. Z pochatku 2023 roku biznes otrymav dostupnykh kredytiv na 95 mlrd hrn. [Since the beginning of 2023, businesses have received affordable loans for UAH 95 billion]. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=ce07fca7-a1a7-43e7-959e-b37289b82ec7&title=95-MlrdGrn>.
7. Instrumenty pidtrymky biznesu v period voiennoho stanu v Ukraini. (serpen' 2023). [Business support tools during martial law in Ukraine]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-serpen>.
8. Instrumenty pidtrymky biznesu v period voiennoho stanu v Ukraini. (veresen' 2023). [Business support tools during the period of martial law in Ukraine]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-veresen>.
9. Instrumenty pidtrymky biznesu u voiennyj chas. (Traven' 2023). [Business support tools in wartime]. Available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyj-chas-traven-2023>.
10. Kornyluk, A., Kornyluk, R. Derzhavna prohrama pidtrymky biznesu «Dostupni kredyty 5-7-9%»: u poshukakh optimal'nogo dyzajnu. [State business support program "Affordable loans 5-7-9%": in search of optimal design]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3836803-derzavna-programa-pidtrimki-biznesu-dostupni-krediti-579-u-posukah-optimalnogo-dizajnu.html>.
11. Lyvch, D. Mikro-, malyj ta serednij biznes: stijkist' v chasy vijny, potentsial dlia vidbudovy Ukrainy. [Micro, small and medium-sized business: stability in times of war, potential for rebuilding Ukraine]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/2/709420/>.
12. Mel'nyk, T.Yu. (2022). «State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law». *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. № 2 (100). pp. 3-11.
13. Stan ta perspektyvy maloho j seredn'oho biznesu. Advanter Group. [State and prospects of small and medium-sized businesses. Advanter Group]. Available at: <https://advanter.ua/blog/stan-ta-perspektivi-malogo-j-serednogo-biznesu>.
14. Uriad zbil'shyv finansuvannia hrantovykh prohram dlia pererobnykh pidpriemstv. [The government increased funding of grant programs for processing enterprises]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zbilshyv-finansuvannia-hrantovykh-prohram-dlia-pererobnykh-pidpriemstv>.
15. Khmars'ka, I.A., Kucheriava, K.Ya., Klimova, I.O. (2022). «Peculiarities of the post-war economic recovery of Ukraine». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 42. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1621>.

#### Abstract.

**Dolia V., Dorohan A. The role of the state in the development of entrepreneurship in the conditions of war.**

The article highlights and substantiates the directions of state support for the development of entrepreneurship in wartime conditions. Such directions include financial support, which is becoming one of the most important directions, where the provision of grants, soft loans, and other forms of financing contributes to the restoration of enterprises that have suffered losses due to military actions. Creating unique programs and initiatives for training, consultation, and technical support is also an important aspect that helps entrepreneurs recover their businesses and adapt to the conditions of war. At the same time, the state's priority is to ensure security and stability, as this reduces business risks and creates a favorable environment for its operation. Also, an essential factor in entrepreneurship development is the stimulation of innovations and partnerships with international organizations and donor funds. Considering the established trends and economic uncertainty, it was established that the state's intervention in entrepreneurship is critical today.

Entrepreneurs ensure macroeconomic stability by paying taxes to the budgets of various levels. This business segment also forms a middle class that is a powerful defender of democracy, increases the population's welfare, and contributes to rapid life recovery, especially in de-occupied communities and regions. During the war, state support can save hundreds of Ukrainian businesses, which will become drivers of successful recovery and economic growth. It is emphasized that the state's actions aim to restore the economy during the war, with the focus on domestic business. Implemented mechanisms are aimed at supporting business development and adapting financial instruments to modern requirements. The state constantly implements measures to restore the economy in the territories liberated from occupation, supports domestic manufacturers, and develops industries that bring incredible economic benefits. The central state programs were analyzed "5-7-9% available loans", "eRobota", the international initiative "EU4Business: recovery, competitiveness, and internationalization of micro, small and medium-sized enterprises", etc.

**Keywords:** state support, entrepreneurship development, state programs, international grants.

Стаття надійшла до редакції 03.03.2024 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Доля В.В., Дорогань А.С. Роль держави у розвитку підприємництва в умовах війни. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 48-53.

Dolia V., Dorohan A. The role of the state in the development of entrepreneurship in the conditions of war. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 2, pp. 48-53.

УДК: 351.82; JEL classification: Q01; O18; R10  
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-10>

СТАТІВКА Наталія Валеріївна<sup>1</sup>, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри управління персоналом та підприємництва, <https://orcid.org/0000-0003-0903-6256>  
ГБАДУЛЛІН Олександр Володимирович, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, директор з управління персоналом IBC Group, <https://orcid.org/0000-0002-8574-7941>  
КОСЕНКО Віктор Вікторович<sup>1</sup>, кандидат наук з державного управління; доцент кафедри економічної політики та менеджменту, <https://orcid.org/0000-0002-3119-7323>  
ТИМОХА Денис Анатолійович<sup>1</sup>, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри економічної політики та менеджменту, <https://orcid.org/0000-0002-7837-7567>

**НОВА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ  
СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПРОМИСЛОВОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

Статівка Н. В., Гібадулін О. В., Косенко В. В., Тимоха Д. А. Нова модель державного управління відновлювальними процесами сталого розвитку у промисловості регіонів України.

Стаття акцентує увагу на важливості практичної адаптації інструментів гнучкого управління у існуючу методологію управління процесами розробки промислового відновлення на регіональному та державному рівні в умовах триваючої невизначеності, як основи для побудови сталого промислового відновлення та створення чіткої та прозорої промислової політики спрямованої на ефективне та прозоре державно-приватне партнерство у спільному проекті. Метою статті – є науково-аналітичне обґрунтування прикладних засад побудови та розвитку системи управління промисловим відновленням сталого розвитку українських регіонів на основі принципів та механізмів гнучкого управління. Автори акцентують увагу що саме принципи та особливості системи гнучкого управління здатні прискорити відновлювальні процеси, покращити їх ефективність та результативність, стати фундаментом побудови системи управління промисловим відновленням регіонів на принципах державно-приватного партнерства орієнтованих як на економічну, так і, за рахунок ефекту синергії, на соціальну та екологічну складову сталого розвитку регіону. Це вимагає широкого комплексного підходу, який би поєднував гнучкість нової системи з адаптивністю класичного антикризового підходу, управлінням та взаємодією, партнерством з підзвітністю, стимулюванням з відповідальністю, розвитком зі збереженням стійкості системи. Важливо враховувати, насамперед, баланс рівновагу між керуванням системою та нерозкритий нематеріальний потенціал, який створюється на основі трансформаційного перетворення системи управління: швидкість перепроєктування, орієнтованість на зміни, гнучкість та пріоритетність результату над процесами та стандартами. Стаття розкриває прикладні аспекти трансформаційного перетворення системи управління на основі методології гнучкого підходу як нової моделі управління проектами сталого промислового відновлення у період дії воєнного стану та після Перемоги, 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:** проєктне управління, гнучке врядування, корпоративний менеджмент, промислова політика, промислове відновлення, сталий розвиток, кваліфікована робоча сила.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Катастрофічні наслідки повномасштабного вторгнення для інфраструктурного простору економіки промисловості регіонів, підсилення щомісячних негативних коливань в очікуваннях щодо подальшого розвитку подій з боку бізнес-середовища, відсутність дієвих та виважених комунікацій між суспільством, бізнесом та владою діалогу, тільки підкреслюють, що системна криза в Україні продовжує розвиватися та повною мірою відображається на регенеративних процесах в економіці промисловості регіонів. Традиційні інструменти антикризового управління, що досить

результативно застосовувала державна та регіональна влада у першій рік повномасштабного вторгнення, на сьогодні не повною мірою здатні привести не тільки до оперативного та результативного подолання кризових наслідків, а й негативною мірою впливають на системний перехід до відновлення та подальших процесів побудови нової моделі промисловості, як основи економічної складової сталого розвитку регіонів. Традиційні заклики до розробки довгострокової промислової політики державного та регіонального розвитку, яка б заклала матеріальну основу сталого розвитку як сьогодні, у період

<sup>1</sup>ННІ «Інститут державного управління», Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна