

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»
АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА
(НА МАТЕРІАЛАХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ
СТРУКТУР УКРАЇНИ)

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Підприємництво та бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти

Групи ПТ(ПБА)м-21

Кучер Олексій Олегович

(підпис)

Керівник:

к.е.н., доцент

Фесіна Юрій Георгійович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
д.е.н., професор
Гарант освітньої програми:
Полінкевич Оксана Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Підприємництво та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«__» _____ 202__ р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Кучера Олексія Олеговича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Аналіз підприємницького середовища (на матеріалах підприємницьких структур України)»

Керівник роботи: Фесіна Юрій Георгійович

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» січня 2025 р. № 12/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «03» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові видання вітчизняних та зарубіжних науковців за тематикою досліджень, нормативно-правові акти, що регулюють сферу підприємництва, статистичні дані Держстату

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади засади аналізування підприємницького середовища. Розділ 2. Аналіз підприємницького середовища. Розділ 3. Покращення функціональної взаємодії підприємницького середовища. Висновки. Перелік джерел посилань.

Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Лист 1. PEST-аналіз підприємницького середовища. Лист 2. SWOT-аналіз підприємницького середовища. Лист 3. Чисельність та структура організацій підтримки бізнесу. Лист 4. Аналіз місцевих програм підтримки розвитку підприємництва. Лист 5. SWOT-аналіз середовища Волинської області. Лист 6. Оцінювання кластерного потенціалу Волинської області.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Фесіна Ю.Г.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Фесіна Ю.Г.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Фесіна Ю.Г.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	виконав
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	виконав
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	виконав
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	виконав
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	виконав
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	виконав
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	виконав
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	виконав
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	виконав
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	виконав
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	виконав
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	виконав

Здобувач вищої освіти

(підпис)

(Кучер О.О.)
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

(Фесіна Ю.Г.)
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кучер О.О. Аналіз підприємницького середовища (на матеріалах підприємницьких структур України). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Дослідження присвячене комплексному аналізу підприємницького середовища та обґрунтуванню напрямів покращення його функціональної взаємодії в умовах трансформації економіки та посилення ролі регіонального розвитку. У першому розділі розкрито сутність поняття підприємницького середовища, визначено його структурні елементи, охарактеризовано фактори формування підприємницького середовища та підприємницької екосистеми, а також узагальнено методичні підходи до його аналізування. Другий розділ присвячено оцінюванню бізнес-клімату, аналізу екосистеми підтримки підприємницьких структур та характеристики економічної діяльності суб'єктів підприємництва з використанням якісних і кількісних показників. У третьому розділі обґрунтовано систему заходів з покращення функціональної взаємодії у підприємницькому середовищі, а також доведено доцільність застосування кластерного підходу як ефективної форми розвитку підприємницького середовища на регіональному рівні. Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання при формуванні регіональних програм підтримки підприємництва та стратегій економічного розвитку.

Ключові слова: підприємницьке середовище, бізнес-клімат, підприємницька екосистема, функціональна взаємодія, кластеризація, регіональний розвиток.

ANNOTATION

Kucher O.O. Analysis of the Entrepreneurial Environment (based on materials from Business Entities in Ukraine). Manuscript.

Master's thesis in Entrepreneurship and Business Administration, specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

This study provides a comprehensive analysis of the entrepreneurial environment and justifies ways to improve its functional interaction in the context of economic transformation, with a view to strengthening the role of regional development. The first chapter reveals the essence of the entrepreneurial environment concept, defines its structural elements and characterises the factors shaping the entrepreneurial environment and ecosystem. It also summarises methodological approaches to analysing the environment. The second chapter assesses the business climate, analyses the ecosystem supporting entrepreneurial structures and characterises the economic activity of business entities using qualitative and quantitative indicators. The third chapter substantiates a system of measures to improve the functional interaction of the entrepreneurial environment, proving the feasibility of using a cluster approach to develop the entrepreneurial environment effectively at a regional level. The practical significance of the results lies in their potential application in regional programmes supporting entrepreneurship and economic development strategies.

Keywords: entrepreneurial environment, business climate, entrepreneurial ecosystem, functional interaction, clustering, regional development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА	9
1.1.Поняття підприємницького середовища: сутнісний контекст	9
1.2.Фактори формування підприємницького середовища та підприємницької екосистеми	12
1.3.Методичні підходи до аналізування підприємницького середовища	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА	20
2.1. Оцінка бізнес-клімату	20
2.2. Оцінка екосистеми підтримки підприємницьких структур	33
2.3.Характеристика економічної діяльності підприємницьких структур	38
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА	53
3.1. Обґрунтування системи заходів з покращення функціональної взаємодії у підприємницькому середовищі	53
3.2.Обґрунтування кластеризації як форми покращення функціональної взаємодії підприємницького середовища: регіональний підхід	56
ВИСНОВКИ	62
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації національної економіки підприємницьке середовище виступає одним із ключових чинників сталого соціально-економічного розвитку держави та її регіонів. Рівень його сформованості, відкритості та адаптивності безпосередньо впливає на динаміку економічного зростання, інвестиційну привабливість, інноваційну активність суб'єктів господарювання та здатність економіки реагувати на внутрішні й зовнішні виклики.

Підприємницьке середовище є багатовимірною системою, яка формується під впливом політичних, економічних, соціальних, інституційних та технологічних чинників. Його аналіз потребує застосування комплексного методологічного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи оцінювання, використання індикаторів ділового клімату, індексів інвестиційної привабливості, а також інструментів стратегічного аналізу. Водночас динамічність сучасних процесів зумовлює необхідність постійного оновлення аналітичних підходів і врахування нових факторів, зокрема цифровізації, дерегуляції та інституційних змін.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам розвитку підприємництва, питання системного аналізу підприємницького середовища в умовах підвищеної нестабільності залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює потребу у поглибленому дослідженні чинників, що визначають функціонування підприємницького середовища, виявленні ключових бар'єрів його розвитку та обґрунтуванні напрямів удосконалення механізмів взаємодії між бізнесом, державою та іншими стейкхолдерами.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є комплексний аналіз підприємницького середовища з метою виявлення особливостей його

функціонування, оцінювання рівня розвитку та обґрунтування напрямів його вдосконалення в сучасних умовах.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачається розв'язання таких завдань:

– дослідити теоретичні підходи до трактування сутності підприємницького середовища;

– проаналізувати чинники, що впливають на формування підприємницького середовища та підприємницької екосистеми;

– розглянути методичні підходи до аналізування підприємницького середовища;

– оцінити стан бізнес-клімату в Україні;

– оцінити екосистему підтримки підприємництва;

– визначити основні характеристики підприємницьких структур;

– обґрунтувати напрями покращення функціонування підприємницького середовища та запропонувати форми покращення функціональної взаємодії.

Об'єктом дослідження є підприємницьке середовище як система економічних відносин.

Предметом дослідження є сукупність економічних, інституційних та організаційних чинників, що визначають умови функціонування підприємницького середовища.

Методи дослідження, використані у роботі, включають аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняльний аналіз, статистичні методи, PEST- та SWOT-аналіз, графічні методи.

У кваліфікаційній роботі магістра було використано інструмент штучного інтелекту (ChatGPT 5.0) для пошуку літературних джерел за тематикою дослідження. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі. Отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Поняття підприємницького середовища: сутнісний контекст

Середовище, згідно тлумачного словника, це речовина, тіло, що заповнюють який небудь простір і мають певні властивості. Також під ним розуміють сукупність природніх умов, у яких проходить життєдіяльність якогось небудь організму або трактується як соціально-побутові умови, в яких проходить життя людини [1]. Таким чином, середовище можемо трактувати як деякий простір, у якому функціонують певні суб'єкти, що наділені властивими їм ознаками. Ці спільні ознаки характеризують їх як інституції, що мають набір спільних характеристик, які сформовані конкретними умовами, що оточують діяльність таких інституцій. Тобто простір, заповнений навколо інституцій, формує визначальні риси таких інституцій. У випадку з підприємницьким середовищем мова йде про простір, що сформований навколо підприємницьких структур, який надав їм тих визначальних ознак, які властиві практично всім організаціям, які сформовані в такому просторі. По суті простір навколо підприємницьких структур – це сумарна взаємодія факторів у конкретному місці, які стимулюють продуктивне підприємництво, детермінують умови створення та зростання нових суб'єктів підприємництва. В світовій практиці сукупність підприємницьких акторів (потенційних та існуючих) та підприємницьких процесів, які об'єднуються і взаємодіють, створюючи умови для зародження та розвитку нових підприємницьких структур прийнято йменувати підприємницькою екосистемою.

В економічній лексикон термін «екосистема» потрапив із екологічної сфери. В екології екосистема позиціонується з функціональним поєднанням спільноти живих організмів та неживого фізичного середовища, які характеризуються

спільною взаємодією в частині обміну речовин та енергії. Іншими словами, екосистема є спільнотою взаємодіючих живих організмів (біотичних), неживих фізичних матеріалів (абіотичних) та їхнього середовища, які живуть у симбіотичних відносинах.

Піонером імплементації екосистем у сферу бізнесу був Джеймс Фредерік Мур. Він розглядав екосистему бізнесу як мережу організацій, які в сукупності утворюють систему взаємної підтримки та змінюються через конкуренцію й співробітництво [2].

У контексті вище зазначеного варто розглянути гносеологію екосистеми, розділивши термін на два поняття – «еко» та «система». Попри великий вибір напрямів тлумачення системи, в контексті предмету дослідження варто розглядати систему як будову, структуру, що представляє собою єдність закономірно розташованих та функціонуючих частин. «Еко» є скороченням від екології, де остання розуміється, як взаємовідносини між організмом та оточуючим середовищем [3].

У сфері підприємництва терміни «екосистема» закріпився завдяки американським вченим – Хомі Бахрамі та Стюарту Евансу, котрі досліджували розвиток підприємництва в середовищі Силіконової долини [4]. Концепція екосистеми набрала певної популярності в середовищі іноземних вчених, котрі використовують її для пояснення взаємодії між бізнес-структурами та їхніми контекстами, розглядають її крізь призму системного погляду на підприємництво, що сприяє зростанню [5-9]. Іноземні дослідники схильні вважати, що екосистеми сприяють інноваціям та підприємництву. При цьому підприємництво розглядається як важливе явище для економічного розвитку та вирішення соціально-економічних проблем, наприклад, таких як безробіття, нерівність та бідність. Результати досліджень показують, що попри поширеність підприємницьких екосистем, вони стикаються з багатьма викликами. При цьому екосистеми підприємництва створюють можливості, але доступ до використання цих можливостей може бути ускладненим [10]. Дослідженню динаміки підприємницьких екосистем та їх впливу на економічне зростання за різних рівнів

доходу, визначенню ключових підприємницьких чинників, які впливають на економічний розвиток присвячена праця [11].

Queissner Martin, Stolz Lennard, Weiss Matthias розглядають екосистему підприємництва як внутрішнє середовище взаємодій підприємницьких структур, яка характеризується показниками підприємницької активності (динаміка створення підприємницьких структур), продуктивності підприємницької діяльності (кількість науково інтенсивних бізнес сервісів, кількість створених венчурних компаній, стартапів). Компонентами, які формують середовище сприяння такій діяльності є: попит (споживчий попит та розміри ринку), таланти (кількість населення та рівень освіти), фінанси (кількість венчурних інвестицій, легкість доступу до фінансування), знання (університети та патентування), культура (досвід попередньої підприємницької діяльності, ставлення до ризиків), сервіси підтримки (бізнес-інкубатори, бізнес-сервіси) [12].

Окремі вітчизняні дослідники підприємницького середовища позиціонують його зі сферою формування підприємницької активності, яка досягається за рахунок налагодження системи взаємозв'язків між суб'єктами підприємництва, інфраструктурним забезпеченням та державними і недержавними інститутами міжнародного, національного і регіонального рівнів управління під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього характеру, що забезпечує умови створення нових елементів інфраструктури і сприяє розвитку підприємництва [13]. З точки зору А. Корнецького, підприємницькі екосистеми мають багаторівневу природу та формуються під впливом інституційних, соціальних, культурних та економічних чинників. Їх формування відбувається крізь взаємодію підприємців, освітніх і наукових установ, громадських організацій, органів влади, інвесторів, суб'єктів медіа в середовищі, яке характеризується культурною, інституційною та просторовою специфікою [14].

Таким чином, підприємницьке середовище більше характеризує стан зовнішніх чинників, що визначають стан ведення підприємницької діяльності. В світовій практиці та у вітчизняних дослідженнях з'явився термін «підприємницька екосистема», як реакція на розвиток інноваційної активності чи масштабування

бізнесу. Досить часто ці поняття ототожнюються. Проте, схожість між ними існує на перший погляд. Все таки між ними існує різниця, яка, насамперед, стосується того, що середовище надає ресурси та встановлює рамки, правила – інституційні норми. Екосистема покликана трансформувати отримані ресурси з метою отримання результату через синергічну взаємодію учасників. Тобто підприємницьке середовище може розглядатися як певний бізнес-клімат, чинник сприяння веденню підприємницької діяльності. Екосистема – це внутрішній світ кожного підприємця, який інтегрований і мереживний, в залежності від процесі інтенсивності взаємодії з іншими підприємницькими структурами.

1.2. Фактори формування підприємницького середовища та підприємницької екосистеми

Підприємницьке середовище виступає набором зовнішніх факторів, які створюють інституційну рамку для діяльності бізнесу. Набір таких факторів має різноманітну природу: економічну, правову, політичну, соціальну. Розглянемо основні характеристики підприємницького середовища. Перш за все, щодо рівнів впливу. Вони на рівні розглядуваної тематики мають макро- та мікропрояви впливу. На макрорівні фактори підприємницького середовища проявляються через інструменти державної політики регулювання підприємництва, інфляційних факторів чи, наприклад, демографії. На мікрорівні фактори середовища підприємницької діяльності мають прояви через постачальників, конкурентів, споживачів.

По відношенню до підприємницького сектору, фактори підприємницького середовища мають реактивний характер впливу. Підприємницькі структури адаптується до існуючих правил гри, які проявляються в податкових нормах чи споживчих запитах. Основний фокус факторів підприємницького середовища зосереджений на стабільності та відповідності формальним інституційним нормам.

Особливості розвитку середовища підприємництва, з урахуванням вітчизняної специфіки, відображено в праці В. Селіванова та В. Опалько [15]. Вважається, що формування сприятливого підприємницького середовища є елементом здійснення державної економічної політики. Основними завданнями на сучасному етапі реалізації такої політики є подолання бар'єрів щодо входження на товарні ринки, стимулювання входження на нові ринки та сприяння ефективному використанню ресурсів в інтересах споживачів та суспільства в цілому.

Рівень якості та надійності функціонування підприємницького середовища визначається за такими критеріями: стійкість положення в економіці та суспільстві в цілому; ступінь підтримки підприємницької діяльності на державному рівні; ступінь підтримки підприємницької діяльності на регіональному та місцевому рівнях; рівень розвитку ринково-конкурентного режиму господарювання; наявність визначеної сукупності свобод і прав у виборі виду господарської діяльності, плануванні джерел фінансування, доступу до ресурсів, організації та управлінні виробництвом, збутом продукції тощо; наявність у підприємців прав власності на активи, продукти та доходи; надійність правової захищеності підприємців; забезпечення сприятливого психологічного клімату серед населення [16].

Таким чином, підприємницьке середовище базується навколо питання створення сприятливих умов для бізнесу, акцентуючи увагу на законодавчому полі та інфраструктурі. По відношенню до підприємницького середовища, підприємець виступає об'єктом на який здійснюється вплив. Це суб'єкт, який постійно в процесі адаптування. Тому важливо підприємцям володіти адаптаційним потенціалом. Підприємницьке середовище – це більше про консервативну статичність та нешвидкий характер змін, адже основний акцент ставиться на підтримці функціональності роботи підприємницьких структур.

Грунтовні спроби по вивченню підприємницької екосистеми були здійснені американським професором Д. Айзенбергом [17-18]. Він у своїх працях обґрунтовував політику, структури, програми, які сприяють розвитку

підприємництва. Д. Айзенберг відмічає, що більшість урядів застосовують хибний підхід до побудови екосистем підприємництва, прагнучи досягти недосяжного ідеалу та відшукати найкращі практики в економіках, які абсолютно не схожі на їхні. Вчений визначає дев'ять принципів побудови успішної екосистеми підприємництва: припинити наслідувати Кремнієву долину; формувати екосистему з урахуванням місцевих умов; залучати приватний сектор на ранньому етапі; надавати перевагу високому потенціалу; досягати великих успіхів; боротися з культурними змінами; наголошувати на історичній спадщині; допомагати кластерам органічно розвиватися; реформувати правові, бюрократичні рамки. Кожен з цих принципів не працює на індивідуальному рівні, їх відчутний вплив спостерігається за умови інтегрування в єдину цілісну систему. Отже, при створенні підприємницьких екосистем, основний акцент слід спрямовувати на індивідуальні особливості кожного середовища функціонування підприємницької структури. Поряд із цим, слід не забувати, що підприємницька екосистема є самоорганізованою мережею взаємозалежних гравців, які взаємодіють для створення нових інноваційних компаній.

З точки зору Д. Айзенберга, екосистему формує шість основних елементів: політика (лідерство уряду та інституційна підтримка); фінанси (доступ до венчурного капіталу, ангельських інвестицій та кредитів); культура (толерантність до помилок, суспільне визнання успіху); підтримка (наявність менторів, акселераторів та професійних послуг (юристів, бухгалтерів)); людський капітал (кваліфіковані кадри та освітні заклади); ринки (доступ до ранніх клієнтів та мереж дистрибуції). Розглянемо коротко кожен ключовий елемент екосистеми.

Політика стосується правил і регуляцій, які надають уряд та інші підтримуючі інституції для сприяння підприємству. Політики такої підтримки не є сталими та не уподібнюються з країни в країну. Вони різняться, але їх спільним об'єднавчим моментом є визнання необхідності підтримки концепту підприємницької екосистеми. Лідерство передбачає готовність лідерів до лідерства, надання беззаперечної підтримки, адвокації та розробки стратегій

розвитку підприємництва для сприяння підприємницьким екосистемам. Урядова підтримка включає плекання створенню нових інституцій, дослідницьких установ, реалізацію регуляторних стимулів

Фінансова складова передбачає зусилля урядів щодо створення умов, які дозволяють підприємцям отримувати доступ до фінансування для свого бізнесу. Щоб побудувати динамічний бізнес у межах екосистеми, підприємцям потрібен легкий і швидкий доступ до фінансового капіталу. У розвинених економіках фінансові системи достатньо сильні, щоб створити середовище для фінансової інклюзії, надаючи підприємцям доступ до фінансових ресурсів. Ангельські інвестори, венчурні компанії, мікрофінансові установи, банки та постачальники державних фондів взаємодіють із підприємцями, щоб надати необхідний ресурс (фінансовий капітал).

Культура означає системи цінностей, норми, традиції та ритуали, вірування, знання та загалом широкі спільноти, які відіграють важливу роль у впливі на поведінку та способи мислення. По суті, культура підприємництва, це про колективне програмування розуму, що відрізняє членів однієї групи або категорії людей – підприємців, від інших. Підприємницька культура відрізняється в залежності від країни, створюючи різні контексти для підприємницької діяльності. Вона впливає на підприємницький дух, орієнтацію, ризикову поведінку та інші важливі чинники підприємництва. Тому важливим є демонстрування історій успіху, створення багатства, толерантності до ризиків, інновацій та креативності. Амбіції та соціальний статус підприємців створюють бажану культуру в певному середовищі, стимулюють підприємництво в громадах. Зазначимо, що при формуванні підприємницької культури важливо враховувати місцеві культурні переконання, оскільки вони мають вплив на поляризацію сприйняття підприємницької діяльності.

Підтримка – це про послуги, що надаються для просування підприємницької діяльності у вигляді фізичної інфраструктури, професійних послуг та ініціатив неурядових організацій. Інфраструктурна підтримка здійснюється у вигляді телекомунікаційних об'єктів, транспортних і логістичних об'єктів, енергетики та

спеціальних зон толерування підприємницької ініціативи: кластери, бізнес-парки, інкубаційні центри та бізнес-хаби). Підтримуючі професії для формування підприємницької екосистеми, це юристи, бухгалтери, інвестиційні консультанти, страхові компанії, технічні експерти. Загалом, це всі ті, хто підтримують стартапи та існуючі підприємницькі структури для забезпечення зростання та сталого розвитку. Надійні системи підтримки покликані толерувати розвиток високотехнологічних підприємницьких ініціатив.

Людський капітал передбачає доступ до праці, освіти та мереж. Освітні заклади – коледжі та університети, пропонують освіту підприємцям для підвищення їхніх бізнес-знань. Вони пропонують академічні та професійні ступені, які можуть бути адаптовані для задоволення освітніх потреб підприємців. Бізнес-школи можуть надавати спеціальне навчання з підприємництва для розвитку знань у цьому напрямку. Загалом, освітні заклади передають знання підприємницькому світу, підтримуючи індивідуальні навчальні програми, чим розвивають якість людського капіталу. Підприємницьке навчання сприяє розвитку в підприємців та їх найнятих працівників здібностей у вирішенні типових хаотичних сценаріїв, пов'язаних із стартапами.

Ринки в екосистемі підприємництва можна позиціонувати з еталонними клієнтами та каналами дистрибуції, які сприяють прибутковості підприємців. Ринки є основним об'єктом для здійснення організованого маркетингового дослідження, сегментування, брендингу, покращення обслуговування споживачів.

Таким чином, підприємницька екосистема орієнтована на розвиток взаємозв'язків усередині підприємницької мережі. Її головний акцент – це капітал та довіра, які формує підприємець, вибудовуючи екосистему. Підприємницька екосистема стимулює розвиток інновацій та масштабування бізнесу, а тому їй однаково властиві як динамічність, так й еволюційність.

1.3. Методичні підходи до аналізування підприємницького середовища

Одним із найбільш поширених методів аналізування підприємницького середовища є підхід VMOST – Vision (бачення), Mission (місія), Objectives (цілі), Strategy (стратегія) та Tactical (тактика). Він був розроблений Ракешем Сонді, професором глобальної стратегії міжнародної бізнес-школи та оприлюднений ним перед початком другого тисячоліття [19]. Метод сприяє аналізуванню внутрішнього середовища діяльності підприємницької структури, виступаючи основою для стратегічного планування та вироблення рамок бачення та тактики виконання такого бачення. Аналіз, здійснений за цим методичним підходом сприяє підвищенню віддачі інвестицій в компанію, стимулює приріст доданої вартості та задає вірний вектор руху. Основна перевага цього структурованого методу полягає у тому, що він дає можливість членам команди ставити цілі на кожному управлінському рівні організації, оскільки працює за принципом зверху-вниз.

Для стратегічного аналізу бізнес-середовища окремі дослідники пропонують використовувати: SWOT, PEST, SOAR, Boston Matrix, Root Cause Analysis, Porter's Five Forces, Maturity Model, Root Cause Analysis методи [20]. Здійснимо їх окремий огляд. Так, метод SWOT-аналізу відноситься до найбільш поширених інструментів аналізу. Він дозволяє встановити сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони, можливості (Opportunities) та загрози (Threats) підприємницької структури. За своєю суттю метод дозволяє оцінити як внутрішнє середовище діяльності підприємців, що є елементом їх екосистеми, так і вплив на них факторів зовнішнього підприємницького середовища. Перевагою методичного підходу є те, що він дозволяє співставити, як поєднання сильних сторін підприємця та можливостей дії зовнішніх чинників дає змогу зміцнити підприємницький розвиток. Водночас, аналіз дозволяє виявити небезпеки для подальшого функціонування, що проявляються тоді, коли слабкий потенціал внутрішнього середовища синхронізується із загрозами зовнішніх факторів.

На наш погляд метод PEST аналізу виключно придатний для використання з метою аналізування підприємницького середовища. Конкретно він дозволяє виявити вплив політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) зовнішніх факторів на підприємницьку діяльність. На думку вітчизняних дослідників, систематичне проведення PEST- аналізу дозволить визначити ділові чи особисті можливості та заздалегідь попереджати про загрози у бізнес-середовищі [20].

Метод SOAR дозволяє підприємцям сфокусувати увагу на потребах розвитку бізнесу через зміну внутрішнього ринку. Він дає змогу оцінити сильні сторони – Strengths, можливості – Opportunities, прагнення – Aspirations, результати – Results.

Бостонська матриця (Boston Matrix) дозволяє проаналізувати бізнес продукт чи послугу та визначитися з рішенням щодо поведінки з ними з огляду на врахування частки ринку та зростання ринку. Але цей метод аналізу не дає відповіді на питання як поводитися далі, з огляду на відсутність аналізування вектору дії зовнішніх факторів. Метод Портера «П'ять сил» (Porter's Five Forces), сприяє розумінню того, де знаходиться сила бізнесу з точки зору нинішньої конкурентоспроможності та майбутньої позиційної сили. Метод є дієвим для розуміння того, яким чином випередити конкурентів. Він базується на вивченні зовнішнього середовища, а саме: стану наявної конкурентної змагальності, перспектив зміни конкурентного середовища, споживачів, постачальників та стану наявності товарів-замінників.

Ідея моделі зрілості (Maturity Model) полягає у тому, що кожен бізнес проходить крізь цикл зрілості. Існує багато моделей зрілості, які можна застосувати до бізнесу – зрілість бізнес-процесів, зрілість можливостей, зрілість Agile ISO.

Модель зрілості бізнес-процесів використовує п'ять рівнів для оцінки зрілості організації: початковий (характеризується непослідовними методами управління або командами, які реагують на кризи, а не передбачають їх), управлінський (команди, які мають основи управління, але окремі команди в межах структури

працюють ізольовано, з мінімальною співпрацею або ознаками впровадження стратегій вдосконалення), стандартизований (організація усвідомлює свої процеси та працює над забезпеченням послідовності та однорідності результатів), передбачуваний (організації використовують свою інфраструктуру процесів та можливості активів для досягнення надійних результатів шляхом контролю варіацій у своїх результатах), оптимізаційний (постійно вдосконалюються і зосереджуються на інноваціях). Модель зрілості можливостей оцінює зрілість організації або систем розробки програмного забезпечення, порівнюючи їх з кращими галузевими практиками. Модель зрілості Agile ISO, завдяки стандартизації рівнів, встановлює більш чітко визначені очікування, визначені міжнародним органом – організацією зі стандартизації. Моделі зрілості дозволяють оцінювати якісні дані для визначення довгострокової траєкторії розвитку та ефективності компанії. Моделі спрямовані на визначення ступеня зрілості компаній, тобто того, чи постійно вони тестують, розвиваються та вдосконалюються. Моделі визначають різні рівні ефективності та можуть точно визначити поточне положення особи, команди, проекту або компанії в рамках моделі.

Структурований покроковий метод для знаходження реальної причини проблеми і реагування на неї, а не тільки реагування на її симптоми, дістав назву аналізу головної причини – Root Cause Analysis. Це метод, який допомагає зацікавленим сторонам зрозуміти причини проблеми достатньою мірою, щоб досягти її повного вирішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Оцінка бізнес-клімату

Оцінка умов ведення бізнесу є важливими для розуміння ситуації в сфері відкриття та розміщення бізнесу, якості надання комунальних послуг, забезпеченості бізнесу кадровим ресурси, диверсифікованості та доступності фінансових послуг, стану податкового навантаження, вирішення спорів, розвитку ринкової конкуренції та досконалості реалізації процедур банкрутства. Все це сприяє розумінню ділового клімату, інвестиційної привабливості підприємницького середовища. В глобальному вимірі оцінку ділового та інвестиційного клімату здійснював Світовий банк, щорічно представляючи таку оцінку в звіті *Doing Business*, який припинив афішувати в 2021 р. Рішення припинити публікацію рейтингу є реакцією на ті значні порушення, які були допущені під час підготовки ряду попередніх звітів, зокрема в 2018 р. та 2020 р. Причиною стали некоректне, маніпуляційне відображення рейтингів Китаю та Саудівської Аравії. Приведення цього факту нами є спробою показати, що такого роду оцінки, які базуються на великому масиві даних, потребують і належного підходу до підбору команд, які налаштовані добросовісно відобразити хід розвитку бізнесового середовища. Що, з рештою, підриває факт довіри навіть до міжнародних інституцій. Згадуваний рейтинг був замінений на рейтинг *Business Ready*, який вперше був опублікований в 2024 р. Дані по Україні у цьому звіті не представлені, а лише подано 50 економік, з перспективою в подальшому розширити об'єкт дослідження до 180 країн. Рейтинг цікавий для вітчизняної сфери регулювання підприємницького середовища тим, що тут представлені сусідні країни та країни, які раніше входили з Україною в єдиний економічний простір. Так, Угорщина займає перше місце за регуляторною структурою, Словаччина увійшла до топ-країн за регуляторною структурою та державними

послугами, демонструючи покращення у сфері регулювання та підтримки бізнесу. Естонія виступає лідером за показником державних послуг. Грузія лідирує за регуляторною структурою та операційною ефективністю, завдяки спрощеним регуляторним нормам та ефективним адміністративним процесам [22].

За даними опитування ЕВА та Global Business for Ukraine, 79% іноземних інвесторів зацікавлені у відновленні країни. Водночас, вітчизняний бізнес стикається з системними проблемами: незадовільний доступ до фінансування, податкові й митні бар'єри, нестабільна інфраструктура енергетики, кадрові виклики, регуляторні ризики [23].

Привабливість підприємницького середовища характеризує індекс інвестиційної привабливості, який розраховується як середнє арифметичне оцінок п'яти аспектів інвестиційного клімату: загальний рівень економічного розвитку країни; рівень розвитку інвестиційної інфраструктури; демографічні характеристики країни; рівень розвитку ринкових відносин та комерційної інфраструктури; рівень криміногенної ситуації, екологічних та інших ризиків [24]. Динаміка індексу інвестиційної привабливості країни відображено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. Динаміка інвестиційної привабливості країни

Джерело: Європейська Бізнес Асоціація (<https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/>)

Період між першими кварталами 2010-2011 років характеризується підвищенням рівня інвестиційної привабливості країни. В подальшому він скорочувався й лише в першому кварталі 2017 р. збільшився до рівня аналогічного періоду 2010 р. Найбільше скорочення індексу інвестиційної привабливості мало місце в 2014 та 2022 роках – періодах воєнного вторгнення росії до України. При цьому в першу фазу вторгнення просідання інвестиційної привабливості було вищим, ніж у другу фазу.

Слід відмітити, що фактор військової інвазії вплинув на регуляторне середовище в країні. Так, у березні 2022 р. було запроваджено мораторій на перевірки бізнесу, що плануються [25]. Натомість були залишені права проведення позапланових перевірок, що можуть бути ініційовані профільним урядовим міністерством за потреби. Згідно Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні» було запроваджено декларативний принцип роботи для бізнесу [26]. Згідно із законом, для сектору підприємництва було залишено 49 дозволів з 78, 13 ліцензій з 35 та до 500 інших публічних послуг для бізнесу.

У 2024 р. було затверджено заходи з дерегуляції господарської діяльності та покращення бізнес-клімату в країні [27]. У частині дерегуляції вони передбачали: скорочення регулювань доступу до ринків; зміну моделі державного нагляду (контролю) на превентивну, де застосовується ризико-орієнтований підхід при плануванні перевірок; зменшення кількості контрольних наглядних функцій; цифровізацію ліцензійних та дозвільних процедур.

Одним із елементів дерегуляції та зменшення бюрократичних перешкод є перехід на цифровий формат надання державою послуг. Так, згідно експериментального проєкту «єДозвіл» в країні реалізується цифровізація наступних послуг: з подання декларації відповідності матеріально-технічної бази вимогам законодавства з питань охорони праці; видачі висновку щодо продовження граничних строків розрахунків за окремими операціями з експорту та імпорту товарів; ліцензування ветеринарної практики; ліцензування

діяльності з культивування рослин, включених до переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів; ліцензування освітньої діяльності за рівнем дошкільної освіти Київською міською державною (військовою) адміністрацією; ліцензування туроператорської діяльності; подання та розгляду скарг здобувачів ліцензій, ліцензіатів на дії (бездіяльність) органів ліцензування щодо порушення законодавства у сфері ліцензування.

Європейська Бізнес Асоціація в співпраці Райффайзен Банк Аваль та платформою ОЛХ провели впродовж грудня 2024 р. опитування понад 1700 представників малого бізнесу. Слід відмітити, що більшість суб'єктів малого підприємництва оцінюють у 2024 р. свій стан по 5 бальній шкалі як середньої важкості (рис. 2.2). Це нижче, ніж було в 2023 р. і на 0,1 бала вище, ніж у 2022 р.

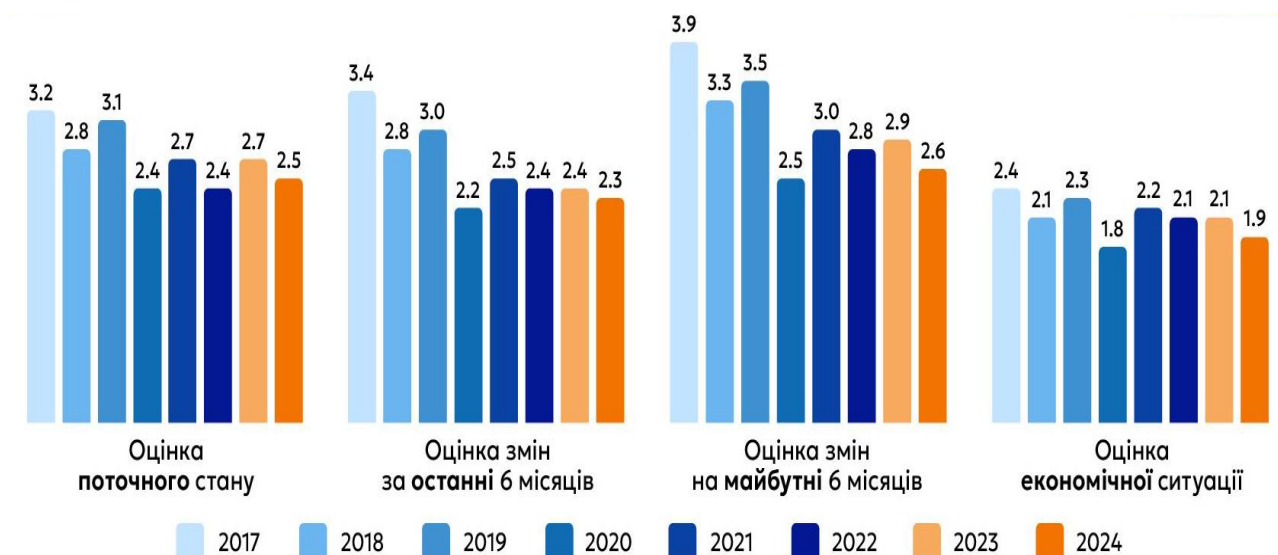


Рисунок 2.2. Динаміка індексу настроїв малого бізнесу

Джерело: Європейська Бізнес Асоціація (https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/Indeks-nastroyiv-MSB-2024_ukr.pdf)

Щодо власного оцінювання змін за останні півроку, то малі підприємці об'єктивно визначають незначне погіршення свого становища в порівнянні з періодом 2021-2023 рр. Рівень песимістичних настроїв в підприємців високий. З огляду на піврічну перспективу він на рівні періоду панування пандемії COVID-19. Загалом, оцінка економічної ситуації вважається нижчою за 2 бали, що знову ж таки дотичне оцінці періоду пандемічного кризу. Загалом, якщо в 2023 р.

11,3 % вважали економічну ситуацію як порівняно чи повністю сприятливу, то в 2024 р. таких оптимістичних поглядів було більш, ніж у двічі менше лише. В 2023 р. 56 % підприємців сфери малого бізнесу вважали ситуацію негативною, то в 2024 р. їх частка зросла до 77 %, з них 40,5 % оцінюють економічну ситуацію як катастрофічну. Щодо планів масштабування бізнесу, то 66,5 % підприємців налаштовані це робити, переважною мірою через відкриття нових напрямів, розширення географічного ареалу господарської діяльності чи шляхом виходу на зовнішні ринки. В 2025 р. 62 % суб'єктів підприємництва запланували залучати кошти для власного бізнесу – у переважній більшості за рахунок власного капіталу, меншою мірою за рахунок грантових програм та інвестицій зі сторони вітчизняних та іноземних приватних інвесторів.

Щодо використання малим бізнесом цифрових технологій, то 42,4 % підприємців відмічають, що в діапазоні 1-24% їх бізнесу відбувається через цифрові канали; 24,2 % малих підприємців продають свої товари виключно через цифрові канали. Серед малих форм підприємництва в 2024 р. лише 33 % суб'єктів не використовували цифрові канали. Серед причин, які негативно впливають на розвиток бізнесу, суб'єкти зазначають: низьку купівельну спроможність споживачів, зростання цін, нестабільність економіки, війну та окупацію територій, атаки на вітчизняну енергосистему, фіскальний тиск. Найменше вони зазначають, що на їх бізнес впливає адміністративний тиск. Одним із факторів стримування розвитку суб'єктів малого підприємництва є кадровий дефіцит. Малий бізнес планує утримувати персонал через інструмент підвищення зарплати, заміщати нестачу в кадрах через залучення до економічної активності пенсіонерів та молоді до 25 років.

Станом на початок 2025 р., було переглянуто 6 сфер державного контролю з питань перевезень вантажів та пасажирів морським, річковим, залізничним, автомобільним, авіа транспортом, поштового зв'язку; прийнято 46 нормативно-правових актів щодо скасування 133 інструментів державного регулювання бізнесу.

Європейська Бізнес Асоціація оприлюднила результати щорічного регіонального опитування про стан бізнес-клімату в Україні. Опитування проводилося в період вересня-жовтня 2025 р серед 73 компаній-членів регіональних офісів Асоціації у містах – Львові, Дніпрі, Одесі та Харкові. Існують певні відмінності в умовах роботи бізнесу, залежно від географії його розміщення. Так, львівський бізнес відмічає значну присутність у кадровому штаті ветеранів війни (74 % компаній повідомили про факт найняття персоналу з числа ветеранів війни). При цьому майже половину компаній відмітили, що 10-20 % їх персоналу було мобілізовано. Втрати за період воєнного часу в більшості компаній (35 %) були оцінені в розмірі до 1 млн дол. США. Приблизно половину опитаних компаній Одеси та Дніпра відзначили, що мають у своєму штаті зайнятих із числа ветеранського соціуму. В Харкові таких компаній біля 43 %. В Харкові та Одесі, як і у Львові найбільше працівників мобілізовано в компаній в діапазоні 10-20% найнятого персоналу. В Дніпрі 33 % компаній відмітили, що в них мобілізовано до 10 % персоналу, 28 % – від 10 % до 20 %, а 22 % зазначають про 20-40%. У Харкові найбільший відсоток опитаних компаній, які зазначають, що зазнали збитків до 1 млн дол. США, в Дніпрі найбільший відсоток компаній, які зазнали збитків від війни в розмірі 1-10 млн дол. США, а в Одесі – більше таких, які відмічають про збитку в обсязі понад 10 млн дол. США. Якщо для львівських компаній важлива для покращення умов роботи бізнесу чітка та прозора процедура бронювання, то в Одесі та Харкові на першому місці стоїть питання відновлення та збереження інфраструктури, актуальним воно є і для Дніпра. У Дніпрі та Харкові спільно важливими є питання імплементації послуги зі страхування воєнних ризиків. Зменшення навантаження на фонд оплати праці однаково важливе для львівських та дніпровських компаній. Запровадження пільг в оподаткуванні вважається важливим для роботи бізнесу з точки зору харківських та одеських компаній. Зменшення тиску зі сторони контролюючих органів важливе для львівських та дніпровських компаній. Відзначимо, що одеські компанії виступають за необхідність доступності грантових програм у питанні покращення умов роботи для бізнесу.

Найбільш складно вести бізнес харківським, дніпровським та одеським компаніям. Найбільш задоволені умовами ведення бізнесу львівські компанії, де також найвищий відсоток тих, які вважають, що умови ведення бізнесу є легкими. Водночас, одеські підприємці абсолютно не вважають, що ведення бізнесу в умовах війни є легким і лише 5 та 14 відсотків підприємців у Дніпрі та Харкові притримуються думки, що це легко (рис. 2.3).

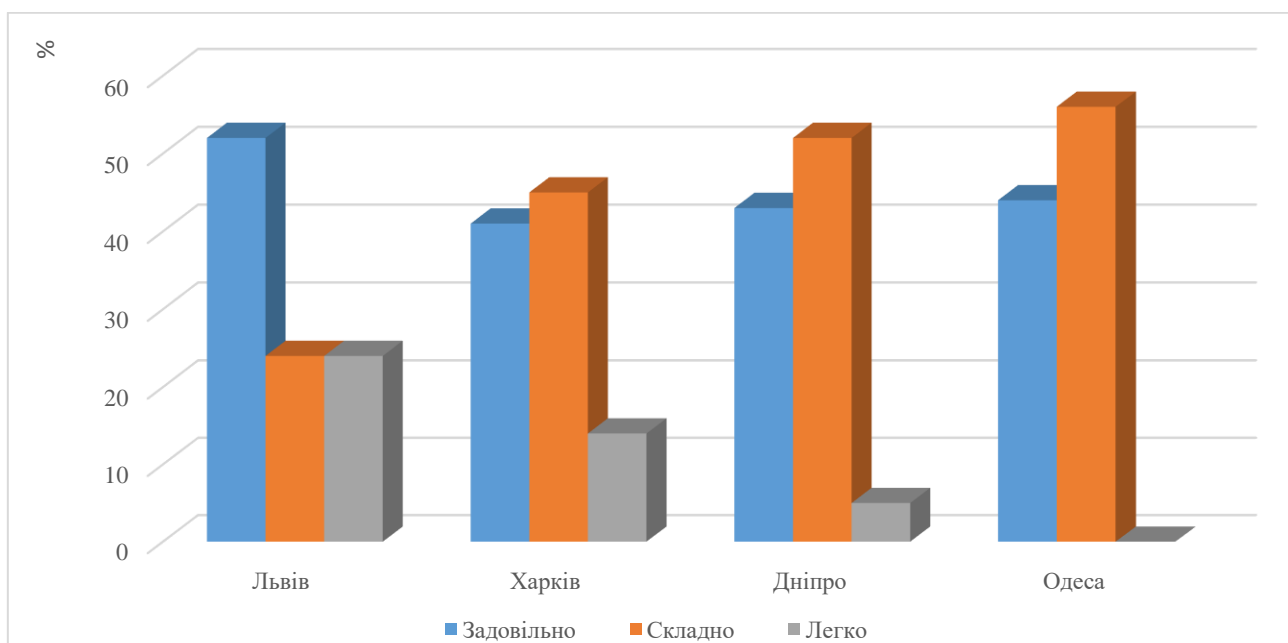


Рисунок 2.3. Результати опитування щодо умов ведення бізнесу

Джерело: за даними Європейської Бізнес Асоціації

Від початку війни, держава надала підтримку мікро-, малому та середньому підприємництву через реалізацію різноманітних ініціатив. Йдеться про, такі як: державні кредитні програми, схеми працевлаштування, податкові пільги, гранти для відкриття нового бізнесу, фінансова допомога переміщеним компаніям. Розглянемо основні елементи урядової економічної політики воєнного часу, які сприяли відновленню підприємницької діяльності. Насамперед, були спроби дерегуляції підприємницького середовища в частині стимулювання відкриття нового бізнесу та підтримки переміщеного бізнесу. Надавалися гарантії підключення до наявної інфраструктури, створено спрощений підхід до моніторингу та нагляду з боку держави. Для суб'єктів господарювання на території індустріальних парків запроваджено фіскальні пільги, для залучення

іноземних інвестицій та створення перспектив розвитку вітчизняних виробників, відновлення роботи та створення робочих місць в умовах воєнного стану.

Для того щоб розширити можливості підприємців для отримання державної підтримки, уряд вніс зміни до нормативно-правових актів, які регулюють надання фінансової державної підтримки в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%». Рішенням уряду були зняті всі обмеження для позичальників за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» з одночасним збільшенням максимальної суми кредиту на одного позичальника до 60 млн грн, а процентна ставка за кредитами встановлена на рівні 0 % річних. Знято обмеження щодо отримання державної підтримки для окремих категорій підприємств, які постраждали внаслідок бойових дій.

Для стимулювання працевлаштування переселенців роботодавці отримали компенсацію витрат на оплату праці у 2022 р. у розмірі 6500 грн, у 2023 р. у розмірі 6700 грн за кожного працевлаштованого переселенця. Існує також програма, яка заохочує наймати людей з обмеженими можливостями. Держава відшкодовує витрати на забезпечення розумного пристосування на робочому місці для осіб з інвалідністю.

Для сприяння підприємницькій діяльності та створенню робочих місць уряд запуснув грантові програми під назвою є-Робота. Вони надають грантову допомогу або співфінансування підприємцям. Проєкт єРобота, запроваджений влітку 2022 р. Він ґрунтується на грантових програмах, спрямованих на стимулювання підприємницької діяльності та створення робочих місць. Це програми мікрогрантів на відкриття чи розвиток власного бізнесу, грантів для ветеранів та другого з їх подружжя, грантів на створення й розвиток переробних підприємств, закладки саду та виноградарства, тепличного господарства. Розмір мікрогранту «Власна справа» визначається за запитом отримувача й передбачає здійснення виплат у розмірі: до 75 тис. грн – для реєстрації ФОП без зобов'язання створення робочих місць; від 75 тис. грн до 150 тис. грн – коли створено мінімум 1 робоче місце; від 150 тис. грн до 250 тис. грн – коли створено мінімум 2 робочих місця. Молоді люди віком 18-25 років можуть отримати грант

до 150 тис. грн, реєструючись як ФОП без вимоги створювати робочі місця. Для осіб, котрі зареєстровані та провадять чи планують провадити підприємницьку діяльність у прифронтових регіонах – Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Миколаївській, Сумській, Харківській, Херсонській, Чернігівській областях збільшується на 100% (від 150 тис. грн до 300 тис. грн і від 250 тис. грн до 500 тис. грн). Для осіб, котрі провадять або планують провадити підприємницьку діяльність у сфері дошкільної освіти, що передбачає організацію освітньої діяльності за типами: ясла, дитячий садок, сімейний (родинний) садок, міні-садок, спеціальний дитячий садок, центр розвитку дитини, та забезпечують надання послуги дошкільної освіти та догляду від восьми годин на день, максимальний розмір мікрогранту становить: до 500 тис. грн – за умови створення не менше 2 робочих місць; до 1 млн грн – за умови створення не менше 4 робочих місць (при цьому підприємець має функціонувати на ринку не менше 12 міс. до періоду подання заявки). Мікрогранти до 500 тис. грн фінансуються повністю за рахунок гранту, з можливістю власного дофінансування. Мікрогранти в розмірі понад 500 тис. грн і до 1 млн грн надаються при співфінансуванні: до 70 % – мікрогрант, не менше 30 % – власні або залучені кошти. Станом на 01.08.2025 р. фактично профінансовано 27502 мікрогрантів на суму 6,6 млрд грн. Також прийнято 427 позитивних рішень про надання грантів для молоді до 25 років по програмі «Власна справа» на суму 61,5 млн грн (видача грантів по цьому напрямку почалася з жовтня 2024 р.).

Також існує програма грантів, спрямована на учасників бойових дій, членів їхніх сімей, ветеранів, осіб з інвалідністю внаслідок війни та розвиток ветеранського бізнесу. Програма функціонує з 2023 р. Розмір грантів для членів сім'ї ветерана (у т.ч. фізичних осіб-підприємців) складає до 250 тис. грн – при створенні мінімум 1 робочого місця; до 500 тис. грн – при створенні мінімум 2 робочих місць. Для учасників бойових дій та осіб з інвалідністю внаслідок війни (у т.ч. фізичних осіб-підприємців): до 250 тис. грн – при створенні мінімум 1 робочого місця; до 500 тис. грн – при створенні 2 робочих місць; до 1 млн грн –

при створенні мінімум 4 робочих місць (для отримання гранту в такому обсязі фізичним особам-підприємцям важливо мати досвід підприємницької справи в розмірі не менше 12 міс. до дати подання заявки). Слід відмітити, що гранти в розмірі до 500 тис. грн фінансуються повністю, в розмірі від 500 тис. грн і до 1 млн грн надаються на умовах співвнеску грантоотримувача в розмірі 30 % гранту за рахунок власних або залучених коштів. Станом на початок серпня 2025 р. було надано 2058 грантів на суму 984 млн грн.

Іншим напрямом підтримки підприємницького середовища є програми держпідтримки виробництва. Міністерство економіки реалізує декілька програм стимулювання виробництва на вітчизняних підприємствах. Фінансова підтримка держави стосується модернізації виробництва. Завдяки цій програмі компанії можуть подати заявку на гранти на переробку. Максимальний розмір гранту становить 8 млн грн для фінансування до 500 цільових компаній. Іншим напрямом є стимулювання попиту на українську продукцію. Для придбання сільгосптехніки українського виробництва підприємницькі структури аграрного сектору економіки можуть отримати компенсацію у розмірі 25 % від вартості цієї техніки. Відмітимо, що під час державних закупівель механічного обладнання встановлена пріоритетність для вітчизняного виробника. Замовлення українських товарів полегшує роботу інших вітчизняних підприємців та сприяє утриманню й розширенню робочих місць.

Аудиторсько-консалтингова компанія KPMG Україна в серпні-жовтні 2025 р. здійснила опитування вітчизняних CEO щодо їх бачення розвитку вітчизняного бізнесу [28]. Так, менеджери вітчизняних компаній вдвічі менше впевнені в зростанні національної економіки та підйомі світової економіки в порівнянні з лідерами світових компаній. Рівень впевненості у зростанні власних компаній знизився. Якщо в 2021 р. 76 % директорату вітчизняних компаній були готові до масштабування, то в 2025 р. – лише 49 % вірили в стабільність бізнесового середовища та мали готовність масштабувати бізнес. Очікування щодо розвитку галузей функціональної діяльності компаній є більш оптимістичними. У 2025 році впевненість у галузевому зростанні зросла на 2

пункти порівняно з 2024 р., що може свідчити про наявність бачення перспектив відновлення ділової активності в секторах функціональної діяльності.

Операційні пріоритети українських компаній відрізняються від пріоритетів іноземних компаній. Останні роблять акцент на цифровій трансформації, імплементації ШІ та розвиток ESG-ініціатив. Якщо глобальні компанії концентруються на використанні ШІ для підтримки ухвалення рішень і аналітики, то вітчизняні – переважно для автоматизації рутинних процесів.

Вітчизняні очільники та очільниці бізнес-компаній в реаліях війни вбачають наступні суттєві бар'єри для масштабування й залучення інвестицій в бізнес: безпекові ризики; дефіцит кваліфікованих кадрів; нестабільність регуляторного середовища; недостатню захищеність прав інвесторів та обмеженість внутрішнього ринку.

На основі відкритих даних мережі за допомогою ШІ нами було систематизовано фактори, які дозволяють здійснити PEST та SWOT аналізи. Результати PEST аналізу відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – PEST-аналіз підприємницького середовища України

Р – Політичні		Е – Економічні	
Чинники	Характеристики	Чинники	Характеристики
1	2	3	4
Війна та безпека	Тривалі воєнні дії стимулюють політичні ризики; регулярне руйнування енергоструктури створює системні перебої. Невизначеність інвестицій у критичну інфраструктуру	Макроекономічні показники та прогноз	Міжнародні інституції прогнозують помірне зростання ВВП (у 2025 р. $\approx 2\%$), але висока невизначеність через зовнішні виклики. Інфляція помірно висока (НБУ: $\sim 9,3\%$ у 2025 р.).
Євроінтеграційний	Продовження реформи; війна уповільнює впровадження структурних реформ. Це створює як можливості доступу до євrorинків, підтримки і водночас бар'єри (регуляційна невизначеність в короткостроковому періоді)	Фіскальна та зовнішня підтримка	Значна міжнародна підтримка (позики, гранти, техдопомога) пом'якшує фінансові шоки, але залежність від зовнішніх фінансів створює ризики при політичних змінах у донорів
Корупційні ризики та інституційна слабкість	За індексом сприйняття корупції країна має низький бал, що підсилює транзакційні витрати та невизначеність	Ринки праці і демографія	Зниження пропозиції на ринку праці; регіональні дисбаланси, дефіцит робочої сили, еміграція

1	2	3	4
S – Соціальні		T – Технологічні	
Чинники	Характеристики	Чинники	Характеристики
Соціальна мобільність та внутрішнє переміщення	ВПО змінює попит локальних ринків праці й послуг; потреби у побутових і соціальних сервісах зростають	ІТ-сектор і стартап-екосистема	ІТ, стартапи демонструють стійкість і зростання інвестицій, що формує потенціал експорту
Суспільне ставлення до бізнесу та довіра	Часті кризи підсилюють очікування соціальної відповідальності бізнесу. Вплив на репутацію та конкурентні переваги	Інфраструктурні ризики (енергія, логістика)	Загроза збереженню цілісності енергосистеми (повторні удари, блекаут); наслідки для операційної діяльності, інфраструктури
		Цифрові державні сервіси й регуляторні цифровізації	Рішення з цифрових держпослуг (е-сервіси) покращують транзакційні процеси; це знижує бар'єри входу для малого бізнесу

PEST-аналіз факторів підприємницького середовища засвідчив, що для підприємницьких структур важливо бути орієнтованими на вирішення трьох основних параметрів: планування, хеджування та інвестування. Планування не повинно бути одностороннім, одноваріантним. Виходячи з реалій, в яких опинився вітчизняний сектор підприємництва, важливо мати сценарій розвитку подій в умовах продовження бойових дій, затягування війни та виходити з моделі виживання в умовах кризи. Другий та третій сценарій розраховані на те, що війна завершиться й вони передбачають помірні темпи відновлення, або, як оптимістичний сценарій – швидке відновлення. Помірне відновлення буде обумовлене дефіцитом ресурсів, як внутрішніх, так і зовнішніх, вичерпанням зовнішніх російських активів, оскільки їх частину було використано для фінансування спротиву російській агресії. Вимоги можуть пред'явити іноземні партнери, які видавали фінансові ресурси в борг для фінансування воєнних закупівель. Можливий відтік трудових ресурсів за кордон з числа ветеранів, небажання їх інтегруватися в післявоєнну відбудову, відсутність імміграції зі сторони співвітчизників, котрі покинули країну під час війни. Хеджування покликане мінімізувати ключові ризики щодо альтернатив енергозабезпечення, розвитку альтернативних ланцюгів логістики, вибору альтернативних

постачальників, валютних ризиків. Щодо інвестицій, то пропонується їх скерування в сферу цифровізації та розвитку людського капіталу: автоматизація, навчання, віддалена праця тощо. Здійснимо аналіз сильних і слабких сторін, викликів та можливостей підприємницького сектору (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – SWOT-аналіз підприємницького середовища України

Strengths – Сильні сторони		Weaknesses – Слабкі сторони	
Чинники	Характеристики	Чинники	Характеристики
Ресурсний і людський потенціал	Потенційно працездатний ринок, кваліфікована роб. сила в техно-виробничому секторі. Ріст частки жінок-підприємців у секторі технологій, що диверсифікує бізнесу	Політична та економічна нестабільність	Тривалі геополітичні ризики та війна створюють невизначеність для інвесторів і бізнесу, що впливає на стратегічне планування
Гнучкість бізнесу у кризових умовах	Більшість підприємців продовжують роботу в умовах війни, 85 % бізнесів є операційними	Корупція й слабка правова система	Інституційні виклики, корупція, правовий захист, непрозорі механізми регулювання стримують розвиток підприємництва
Розвиток певних секторів	Сектор ІТ та стартапів демонструє стійкість, потенціал зростання, генеруючи доходи і під час кризи	Інфраструктурні проблеми	Дефіцит модерних логістичних, транспортних та енергомереж обмежує ефективність бізнес-операцій
Наявність реформ та економічних ініціатив	Поступові економічні реформи щодо лібералізації ринку покращують бізнес-середовища	Бюрократія та регуляторні бар'єри	Складна регуляційна система та адміністративні перепони відкриття-ведення бізнесу
		Недопідтримка екосистеми	Нескоординована підтримка підприємців у час криз
Opportunities – Можливості		Threats – Загрози	
Чинники	Характеристики	Чинники	Характеристики
Лібералізація ринків та економічні реформи	Нові умови входження на ринок, зниження бюрократії, дерегуляція стимулюватимуть активність підприємців	Тривалість та ескалація війни	Продовження військового конфлікту – головна загроза для бізнесу, інвестицій і стабільності економіки
Відкриття міжнародних ринків та торгівля	Угоди про вільну торгівлю та інтеграція у глобальні ланцюги постачання збільшують експортні можливості	Економічні ризики та вразливість	Макроекон. нестабільність, валютні ризики, інфляція, залежність від зовнішніх фінансів гальмують підприємницький розвиток
Технологічні та інноваційні тренди	Розвиток техносектору, стартапів сприяють трансформації в ІТ-центр	Стратегічні ризики для робочої сили	Масова мобілізація, трудова міграція стримують виробничий потенціал
Підтримка міжнародних інвесторів і донорів	Міжнародні програми фінансування та підтримки бізнесу можуть сприяти масштабуванню	Нестабільність інвестиційного клімату	Невизначеність правових норм, ризики повернення капіталу, невисокий рівень довіри інвесторів – загрози проектам
Післявоєнне відновлення	План реконструкції економіки після війни створює можливості інвестування в інфраструктуру, інновації	Тіньова економіка та непрозорість	Висока тіньова економіка, відсутність прозорості фінансових потоків стримують легальний бізнес

Вітчизняне підприємницьке середовище має значний потенціал розвитку, проте стикається із серйозними структурними викликами, пов'язаними зі стабільністю, інфраструктурою, бюрократією та ризиками. Комплексна стратегія підтримки бізнесу, посилення правового захисту та міжнародної інтеграції може стати ключем до сталого розвитку.

2.2.Оцінка екосистеми підтримки підприємницьких структур

Організування підтримки підприємницьких структур в Україні можна розглядати як один із елементів підтримки екосистеми підприємництва. Організації підтримки підприємницьких структур покликані відігравати важливу роль у наданні послуг та ресурсів підтримки розвитку підприємництва. Такі організації охоплюють об'єднання підприємців, альянси бізнес-спільнот, її та альянси бізнес-спільнот, торгово-промислові палати, агенції регіонального та місцевого розвитку, кластери, центри та фонди підтримки підприємництва, консультаційно-освітні центри, індустріальні та інноваційні парки, інноваційні центри (коворкінги, інкубатори, акселератори). Станом на 2024 р. в Україні функціонувало 610 таких організацій. В їх структурі найбільшу питому вагу займали об'єднання підприємців (41,1 %), на другому місці перебували індустріальні парки – 16 %. Питома вага центрів підтримки підприємництва становила 13 %, на частку кластерів припадало 10,5 %. Найменша частка припадає на консультаційні й освітні центри (2 %), інноваційні центри (1,8 %), коаліції та альянси бізнес-спільнот (1,3 %), інноваційні парки (0,3 %) (рис. 2.4). Слід відмітити, що організації підтримки бізнесу в Україні пройшли такий собі еволюційний шлях – від найпростіших форм самоорганізації бізнесу (наприклад, об'єднання підприємців) до організацій спеціалізованої інфраструктури – індустріальні парки, кластери, інноваційні центри й парки. Наприкінці 90-х років ХХ ст. вагому роль у підтримці підприємницької справи відіграли торгово-промислові палати, в середині першого десятиліття 2000-х – фонди підтримки

підприємництва, в середині другого десятиліття 2000-х – об'єднання підприємців.



Рисунок 2.4. Чисельність та структура організацій підтримки бізнесу в Україні в 2024 р. [29, С. 35]

Таким чином, можна відмітити, що на початках розвитку підприємницької справи в Україні роль державних інституцій була превалюючою в підтримці, аж до того моменту, поки не зросло усвідомлення важливості самоорганізацій зі сторони підприємців. Згодом усе звелось до створення центрів швидкого економічного зростання. Мова йде про індустріальні парки, як спеціально відведені території з підготовленою інфраструктурою, спеціальним податковим режимом, інвестиційним сприянням.

Організації підтримки бізнесу розділяють на галузеві організації (зосереджують свою діяльність на підтримці підприємств конкретної галузі економіки й володіють глибокою експертністю у специфічних питаннях галузі) та універсальні організації (працюють із підприємствами різних секторів економіки, не обмежуючись конкретною галуззю надаючи універсальні послуги з розвитку бізнесу. Сюди також відносяться організації, що об'єднують та представляють інтереси підприємців різних галузей на певній території, де можуть бути зорганізовані галузеві комітети або робочі групи). Слід відзначити,

що за географією діяльності, розподіл питомої частки вагомості приблизно однаковий між місцевими, регіональними та всеукраїнськими організаціями – 33 %, 28 % та 36 % відповідно. Якщо на всеукраїнському рівні значну перевагу мають організації галузевої підтримки (понад 80 %), то на місцевому рівні висока частка закріплена за організаціями універсального характеру (понад 90 %). На регіональному рівні спостерігається незначна перевага універсальних організацій над галузевими – 60 % до 40 %. Таким чином, місцеві підприємці потребують більше комплексної підтримки. У всеукраїнському вимірі переважну вагу мають організації галузевого призначення – понад 80 %.

Серед галузей економічної діяльності, найбільша кількість галузевих організацій створена для підтримки підприємців у сфері переробки, сільського, лісового та рибного господарства, сфери інформації та телекомунікацій (рис. 2.5).



Рисунок 2.5. Структура галузевих організацій підтримки підприємництва в 2024 р. [29, С. 41]

У секторі переробної промисловості найбільшу питому вагу галузеві організації підтримки забезпечують для супроводу підприємців, що займаються

виробництвом харчових продуктів, виробництвом машин та устаткування. В сфері інформації та телекомунікацій вагому підтримку мають підприємницькі структури спеціалізовані на комп'ютерному програмуванні, консультуванні та пов'язаних з ними видів діяльності. Таким чином, найбільше організацій підтримки сфери підприємництва галузевої орієнтації функціонує в агропродовольчій, цифровій екосистемах. Виділення екосистем важливе, з огляду на те, що вихід за межі традиційної спеціалізації – за видами економічної діяльності, є більш дієвим у розумінні системи організування відносин різних учасників міжгалузевого ринку, що об'єднаний ідеєю обслуговування ланцюга створення доданої вартості. Так, агропродовольча екосистема представляє собою ланцюг створення доданої вартості у сфері сільського господарства та харчової промисловості, що охоплює ланки постачання ресурсів, засобів виробництва, операційну діяльність у сфері рослинництва, тваринництва та рибальства, переробки та зберігання продуктів харчування, пакування, логістики, оптової та роздрібною торгівлі, ресторанного господарства, управління харчовими відходами. Цифрова екосистема включає види діяльності, пов'язані зі створенням, обробленням, передачею, зберіганням та використанням даних, послугами інформаційно-комп'ютерних технологій, телекомунікацій, а також виробництвом комп'ютерів, засобів зв'язку, електроніки та іншого обладнання для забезпечення функціонування цифрової інфраструктури. Залежно від балансової вартості активів, середньорічного обороту та кількості зайнятих працівників типи підприємницьких структур можна розділити на мікропідприємницькі структури (балансова вартість активів до 350 тис. євро, річний оборот – до 700 тис. євро, кількість працівників – до 10 осіб); малі підприємницькі структури (балансова вартість активів – до 4 млн євро, річний оборот – до 8 млн євро, кількість працівників – до 50 осіб), середні підприємницькі структури (балансова вартість активів – до 20 млн євро, річний оборот – до 40 млн євро, кількість працівників – до 250 осіб) [30]. Переважна більшість організацій підтримки бізнесу (приблизно 60 %) працюють із представниками підприємницької сфери, незалежно від їх розмірів. Близько

36 % організацій зосереджується на роботі з мікро-, малими та середніми підприємствами, з яких орієнтовані на підтримку мікропідприємств – 0,3%; мікро- та малих підприємств – 4,3%; малих та середніх підприємств – 1%. 2,8% організацій підтримують підприємства малого, середнього та великого бізнесу, а 1,5 % – працюють із середнім і великим бізнесом. Більшість організацій підтримки бізнесу (60 %) не обмежують свою цільову аудиторію за розміром підприємств і працюють із бізнесом усіх розмірів, тоді як 36 % – орієнтовані на підтримку мікро-, малого та середнього підприємництва. Переважна більшість організацій підтримки бізнесу (98 %) надають послуги всій бізнес-спільноті. Частина з них додатково фокусується на підтримці окремих груп підприємців, а саме: внутрішньо переміщених особах – 80 організацій (13 %); підприємців сільських територій – 73 організації (12 %); підприємців із категорії ветеранів та ветеранок – 66 організацій (11 %); молодіжних підприємців – 49 організацій (8 %); жінок-підприємниць – 27 організацій (4 %). Менше 1 % організацій зосереджено на підтримці соціальних підприємців (5 організацій) та підприємців з інвалідністю (4 організації) (рис. 2.6).

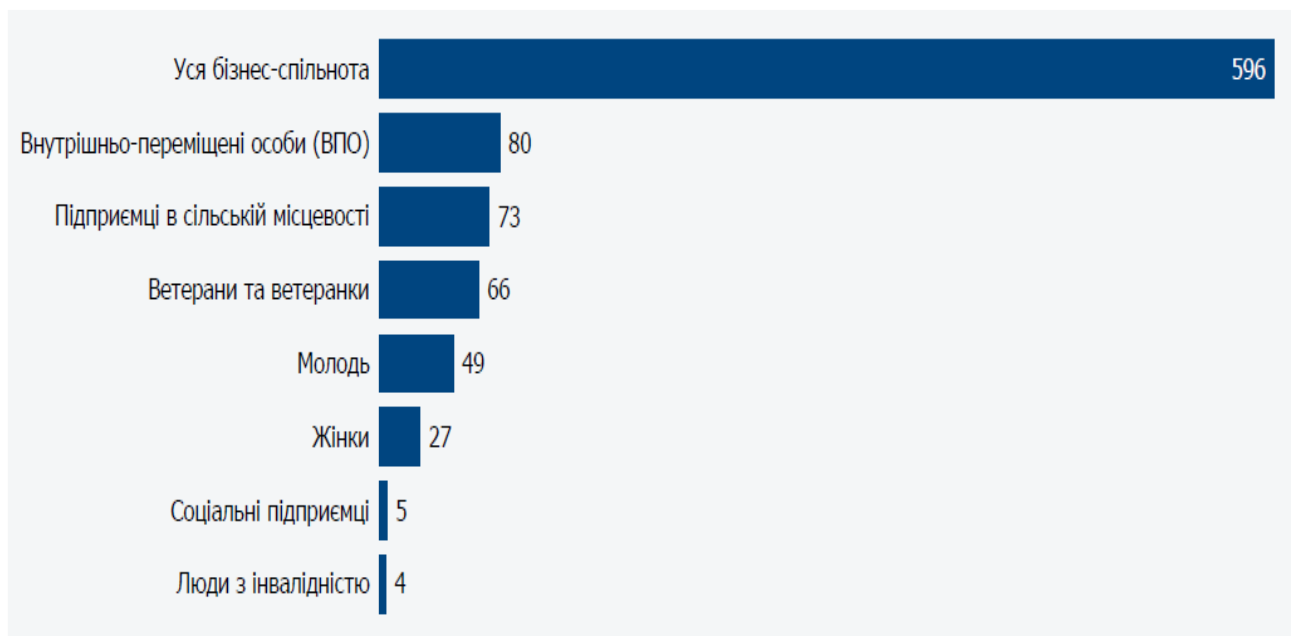


Рисунок 2.6. Цільова аудиторія підтримки галузевими організаціями в 2024 р.,
одиниць [29, С. 45]

Найпоширенішими послугами, які пропонують організації підтримки бізнесу, є послуги інформаційного характеру – 81 %. Поширеними є послуги бізнес-консалтингу, яким займаються 63 % організацій, а також послуги з навчання – 60 %. Понад половину організацій реалізують функцію адвокації та представництва інтересів бізнесу. Кожна п'ята організація спеціалізована на наданні інфраструктурних послуг та підтримці експортної діяльності підприємців. Менш поширеними є фінансова підтримка (16 % серед усіх послуг, що надаються), правовий захист (13 %) та підтримка інновацій (12 %). Найменш пропонована послуга – бізнес-медіація (1 %).

Більшість організацій підтримки бізнесу активно використовують цифрові канали для комунікації: 57 % мають як власний інтернет-сайт, так і сторінки у соціальних мережах. 9 % організацій мають лише сайт, а 11 % – ведуть лише соціальні мережі. Близько 22 % організацій не мають ні актуальної веб-сторінки, ні соціальних мереж, що може ускладнювати доступ підприємців до їхніх послуг.

2.3. Характеристика економічної діяльності підприємницьких структур

Розглянемо кількісні характеристики суб'єктів підприємницької діяльності в розрізі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. У 2023 р. в співставленні з 2022 р. чисельність юридичних осіб скоротилася лише в Донецькій та Луганській областях (менше, ніж на 1 %) (табл. 2.3). Єдиним регіоном, де чисельність юридичних осіб залишилася незмінною за розглядуваний період, є Херсонська область. Незначний їх приріст (до 1 %) спостерігається в Запорізькій, Сумській та Чернігівській областях. У Миколаївській області чисельність юридичних осіб збільшилася на 1 %, в усіх інших регіонах – на понад 1 %. Найбільше зростання чисельності юридичних осіб зафіксовано у Волинській, Закарпатській, Львівській та Чернівецькій областях – на понад 3 %. Фізично, найбільша кількість юридичних осіб розміщена в Дніпропетровській, Донецькій, Київській, Львівській, Одеській, Харківській областях.

Таблиця 2.3. – Кількість зареєстрованих юридичних осіб за регіонами*

Адміністративні області	Загальна кількість юридичних осіб, один.		Приріст, %
	станом на 01.10.2022 р.	станом на 01.10.2023 р.	
Вінницька	34864	35718	2,4
Волинська	24181	25023	3,5
Дніпропетровська	107843	110474	2,4
Донецька	92651	92056	-0,6
Житомирська	33180	33767	1,8
Закарпатська	25674	26555	3,4
Запорізька	50953	51411	0,9
Івано-Франківська	30915	31606	2,2
Київська	76964	79120	2,8
Кіровоградська	26293	26676	1,5
Луганська	41246	41020	-0,5
Львівська	79747	82390	3,3
Миколаївська	51376	51890	1,0
Одеська	91022	93087	2,3
Полтавська	35548	36093	1,5
Рівненська	24949	25674	2,9
Сумська	25426	25667	0,9
Тернопільська	23571	24176	2,6
Харківська	87285	88810	1,7
Херсонська	29328	29338	0,0
Хмельницька	31641	32182	1,7
Черкаська	30599	31004	1,3
Чернівецька	17013	17547	3,1
Чернігівська	23521	23693	0,7

*Примітки. Дано без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим

Джерело: [31]

Кількість фізичних осіб-підприємців зменшилася в Донецькій, Луганській та Херсонській областях, тоді як в усіх інших регіонах спостерігається їх стрімке зростання (табл. 2.4). Незначний приріст чисельності фізичних осіб-підприємців мав місце в Запорізькій області – 1,7 %. Суттєвий приріст чисельності фізичних осіб-підприємців мав місце у Волинській, Київській та Вінницькій областях.

Розглянемо результативність економічної діяльності підприємницьких структур у розрізі окремих видів такої діяльності (табл. 2.5). Відмітимо, що в 2022 р. найменше прибуткових підприємств із загальної чисельності в сфері

діяльності було в секторі водопостачання, каналізування та поводження з відходами – біля 26 %. Найбільший відсоток підприємств, які завершили 2022 р. із прибутком серед усієї чисельності в сфері функціональної діяльності було в секторах виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів; текстильної промисловості, пошиття одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів; виробництва виробів із деревини, виробництва паперу та поліграфії; виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів; виробництва комп'ютерної, електронної та оптичної продукції (67-76% підприємств із загальної їх чисельності завершили фінансовий рік із прибутком).

Таблиця 2.4. – Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців за регіонами*

Адміністративні області	Загальна кількість юридичних осіб, один.		Приріст, %
	станом на 01.10.2022 р.	станом на 01.10.2023 р.	
Вінницька	47664	54802	15,0
Волинська	30365	35124	15,7
Дніпропетровська	107708	122432	13,7
Донецька	68870	67429	-2,1
Житомирська	35331	40520	14,7
Закарпатська	35388	38507	8,8
Запорізька	48249	49079	1,7
Івано-Франківська	41511	47218	13,7
Київська	84229	97161	15,4
Кіровоградська	25203	28703	13,9
Луганська	38834	37199	-4,2
Львівська	99483	113289	13,9
Миколаївська	35333	38363	8,6
Одеська	94086	102257	8,7
Полтавська	43380	49496	14,1
Рівненська	32609	37300	14,4
Сумська	28798	31880	10,7
Тернопільська	30032	33373	11,1
Харківська	117712	122391	4,0
Херсонська	26697	24937	-6,6
Хмельницька	43993	49827	13,3
Черкаська	38273	43020	12,4
Чернівецька	32297	35605	10,2
Чернігівська	28064	31646	12,8

*Примітки. Дано без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим

Джерело: [31]

Упродовж 2021-2023 рр. постійно завершувати рік із прибутком вдавалося підприємницьким структурам у сфері виробництва комп'ютерної, електронної та

оптичної продукції, виробництва електрообладнання, виробництва основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів, добування корисних копалин.

Таблиця 2.5. – Результати діяльності великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності, (січень – вересень 2021-2023 рр.)

Сектор	Прибуток/збиток, млн. грн.			Відхилення, %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022р./2021р.	2023р./2022р.
Промисловість	321833,6	-134712,8	87963,3	-41,9	-65,3
Добування корисних копалин	159185	25917,8	33374,2	16,3	128,8
Виробництво	143857,8	-82702,7	71870,6	-57,5	-86,9
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	18547,2	-11015,1	38305	-59,4	>3,5р.
текстильна промисловість, пошиття одягу, виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів шкіри, виробів зі шкіри та ін. матеріалів	1001,7	160,4	2565,9	16,0	>16р.
виробництво виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфія	6205,8	1709,8	4680,3	27,6	>2,7р.
виробництво коксу та продуктів переробки нафти	9786,8	-3293,6	-665,6	-33,7	20,2
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	12247	-26715,4	5835	<2,2р.	21,8
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	4512,1	3391,6	3928	75,2	115,8
виробництво гумових і пластмасових виробів, виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	11854,3	-10455,7	8465,9	-88,2	81,0
виробництво основних металів, готових металевих виробів, крім машин та устаткування	73051	-21086,9	-7486,9	-28,9	35,5
інженерія	3893,9	-14704,3	12842,5	<3,8р.	-87,3
виробництво комп'ютерної, електронної та оптичної продукції	433,2	184,4	2280	42,6	>12р.
виробництво електрообладнання	261,6	445,9	985,3	170,5	>2,2р.
виробництво машин та устаткування, що не входять до інших угруповань	481,8	-10393,8	2235,9	<21,2р.	-21,5
виробництво автотранспортних засобів, причепів, напівпричепів та іншого транспортного обладнання	2717,3	-4940,8	7341,3	-181,8	148,6
виробництво меблів та інше виробництво, ремонт і монтаж машин і устаткування	2758	-693,5	3400,5	-25,1	>4,9р.
Електрика, газ, пара та кондиційоване повітря	19968	-75872,6	-16507,8	<3,8р.	21,8
Водопостачання, каналізація, поводження з відходами	-1177,2	-2055,3	-773,7	174,6	37,6

Джерело: розраховано за [31]

За період січня-вересня 2024 р. великі та середні підприємства отримали позитивний фінансовий результат до оподаткування – 720,6 млрд грн, а за

аналогічний період 2025 р. – 655,2 млрд грн. Частка збиткових підприємств за січень-вересень 2025 р. становила 24,4 %, що на 0,5 % менше, ніж за аналогічний період 2024 р. Темпи зміни прибутків та збитків відображено на рисунку 2.7.

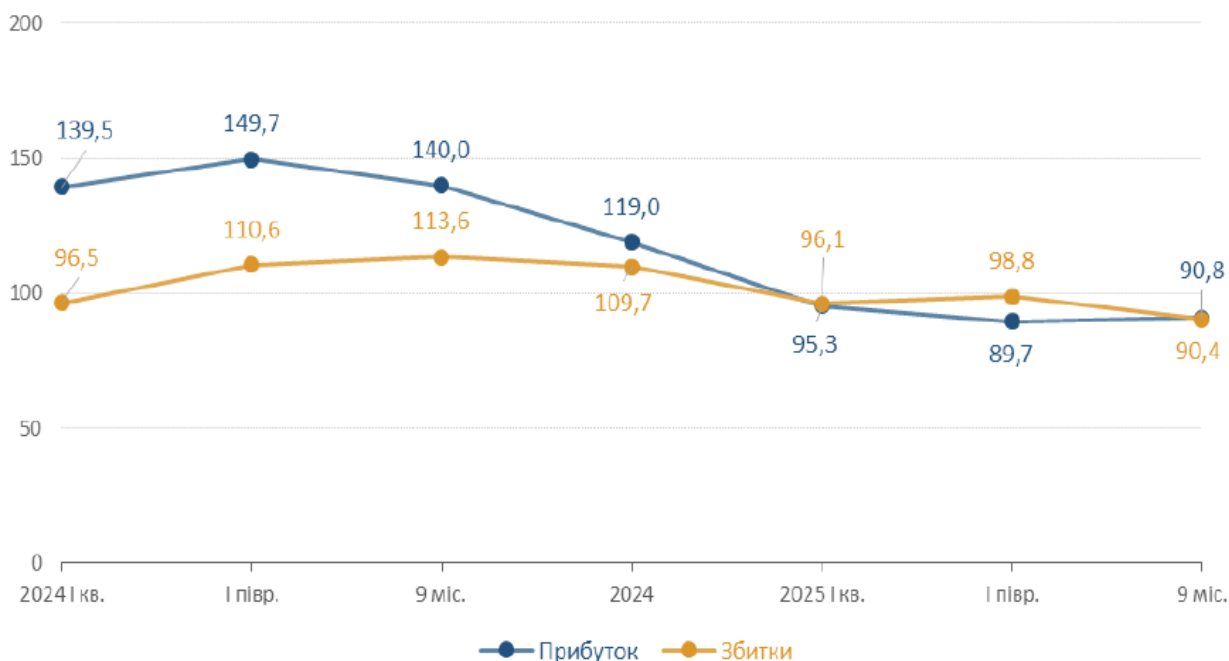


Рисунок 2.7. Темпи зміни прибутків та збитків великих та середніх підприємств, %

Джерело: Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за січень-вересень 2025 р. Експрес-випуск. Держстат, 2025.

Оскільки Волинська область лідирує за темпами приросту підприємницьких структур в країні, як серед числа юридичних осіб, так і серед фізичних осіб-підприємців, то доцільно розглянути стан підприємницької діяльності Волині та її внутрішньо-регіональне регуляторне середовище.

Як і будь-який регіон країни, Волинь в своїй діяльності керується пріоритетами соціально-економічного розвитку, що визначені в державних планах. Зокрема, йдеться про Державну стратегію регіонального розвитку на 2021-2027 роки, Національну економічну стратегію на період до 2030 року, Стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року, Енергетичну стратегію України на період до 2050 року, Стратегію низьковуглецевого розвитку України до 2050 року. Щодо регіональних та місцевих планів, то серед них слід виділити: Стратегію розвитку Волинської

області на період до 2027 року, План заходів на 2024-2027 роки з реалізації Стратегії розвитку Волинської області на період до 2027 року, План дій зі справедливої трансформації Волинського вугільного мікрорегіону Волинської області на період до 2030 року, стратегії розвитку громад та плани заходів з їх реалізації, місцеві програми розвитку. Кожен із цих планувальних документів містить перелік заходів щодо підтримки розвитку підприємництва в своїх стратегічних та оперативних цілях, завданнях, заходах. Так, це корелюється зі Стратегією розвитку Волинської області на період до 2027 року [32], за стратегічною ціллю 1. «Підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки» в межах оперативної цілі 1.1. «Підвищення інвестиційної привабливості», завданням 1.1.1. «Підготовка та розвиток інфраструктури залучення інвестицій» та в межах оперативної цілі 1.3. «Розвиток малого та середнього бізнесу», завданнями 1.3.1. «Стимулювання розвитку підприємницької ініціативи, в тому числі серед ветеранів війни та членів їх сімей», 1.3.2. «Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу» та 1.3.3. «Розвиток інституційної підтримки бізнесу»; в межах оперативної цілі 1.4. «Підвищення продуктивності агропромислового сектору» – із завданням 1.4.2. «Диверсифікація сільської економіки для розвитку, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції»; в межах оперативної цілі 1.5. «Підтримка перспективних видів аграрного виробництва» – із завданнями 1.5.1. «Стимулювання розвитку дрібного господарювання на селі, в т. ч. фермерських господарств», 1.5.2. «Стимулювання та розвиток вирощування і виробництво нішевої продукції в галузі рослинництва, ягідництва, овочівництва, тваринництва, в тому числі числі органічної продукції»; за стратегічною ціллю 3. «Розвиток інноваційної економіки (на засадах смарт-спеціалізації)» з усіма завданнями оперативної цілі 3.1. «Збільшення доданої вартості промислової продукції в секторах смарт-спеціалізації» та цілі 3.2. «Розвиток інноваційної інфраструктури»; в межах оперативної цілі 3.3. «Розвиток людських ресурсів в галузях смарт-спеціалізації» – із завданням 3.3.2. «Підтримка та розвиток співробітництва між навчальними закладами, науково-дослідними установами і

підприємствами регіону» та з усіма завданнями оперативної цілі 3.4. «Цифрова трансформація». Окрім регіональних ініціатив підтримки підприємницького сектору, варто розглянути місцеві програми підтримки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. – Аналіз місцевих програм підтримки розвитку підприємництва

Громади	Назва програм	Заходи, спрямовані на розвиток підприємництва
Боратинська	1. Програма підтримки діяльності з сільського розвитку на 2024-2027 рр.	Передача міжбюджетного трансферту Департаменту АПР Волинської ОВА.
	2. Програма розвитку АПК Боратинської сільради на 2024-2026 рр.	1. Проведення земляних робіт та очистки меліоканалів. 2. Дотації ОСГ, які утримують 3 і більше корів.
Володимир-Волинська	Програма підтримки підприємництва у Володимир-Волинській МТГ на 2025-2027 роки	1. Часткова компенсація ставок за кредитами банків. 2. Ваучерна підтримка суб'єктів господарювання з метою масштабування та розвитку їх бізнесу. 3. Фінансова допомога учасникам тренінгів для стимулювання самозайнятості.
Городищенська	Програма «Розвиток АПК Городищенської сільради на 2021-2025 рр.»	1. Підтримка галузі тваринництва. 2. Фінансове стимулювання ОСГ.
Горохівська	Програма стимулювання економічного розвитку та підтримки ММС підприємництва Горохівської громади	1. Надання ваучерної підтримки для ММСП громади. 2. Навчання бізнесу, залучення грантів, інвестицій. 3. Проведення круглих столів, робочих груп, зустрічей. 4. Промоція інвестиційних можливостей громади, місцевого бізнесу та його продукції, інших питань.
Луцька	Програма підтримки малого і середнього підприємництва Луцької міської територіальної громади на 2022-2026 роки	1. Нормативне впорядкування підприємництва. 2. Фінансово-кредитна та інвестиційна підтримка. 3. Ресурсне та інформаційне забезпечення. 4. Інфраструктурна підтримка підприємництва. 5. Підприємництво для всіх. 6. Підвищення рівня конкурентоспроможності місцевих товаровиробників.
Ковельська	Програма розвитку малого і середнього підприємництва Ковельської територіальної громади на 2022-2025 роки	1. Упорядкування нормативного регулювання підприємницької діяльності. 2. Забезпечення фінансово-кредитної та інвестиційної підтримки підприємництва. 3. Ресурсно-інформаційне забезпечення, формування інфраструктури підтримки підприємництва. 4. Розвиток інфраструктури підприємництва.
Нововолинська	Програма підтримки бізнесу у Нововолинській міській територіальній громаді на 2023-2025 роки	1. Безповоротна фінансова допомога підприємствам, що перемістилися й зареєструвалися в Нововолинській МТГ. 2. Ваучерна підтримка бізнесу на маркетингові цілі та сертифікацію продукції. 3. Безповоротна фінансова допомога на закупівлю обладнання підприємствам харчової, легкої, машинобудівної промисловості. 4. Ваучерна підтримка бізнесу Нововолинської МТГ для енергозабезпечення на період воєнного стану.

Джерело: https://boratyn.ukraina.org.ua/sites/boratyn.ukraina.org.ua/files/inline-files/silka_diyalnist-2-7.pdf;
<https://boratyn.ukraina.org.ua/sites/boratyn.ukraina.org.ua/files/inline-files/programa-apk-2.pdf>;
<https://volodymyrrada.golos.net.ua/files/pdf/6006.pdf> https://gorodyshe.gr.org.ua/wp-content/uploads/sites/9/2021/01/Programa_Rozvytok-APK.pdf; https://rada.info/upload/users_files/04051276/ffd52d932cd23bba851a8a324881c4c7.zip;
<https://www.lutskrada.gov.ua/documents/16363548142650400-pro-programu-pidtrimki-malogo-i-serednogo-pidpriemnitstva-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-na-2022-2026-roki>;
https://kowlrada.gov.ua/wp-content/uploads/2022/01/programa_mp_2022_2025-1.zip; <https://nov-rada.gov.ua/2024/09/26/pidtrymka-biznesu-u-novovolynskij-miskij-terytorialnij-hromadi-na-2023-2025->

Результати SWOT-аналізу середовища регіону демонструють, що Волинській області необхідне повноцінне ресурсне забезпечення як за якісним, так і за кількісним параметрами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. – SWOT-аналіз середовища Волинської області

Strengths – Сильні сторони	Weaknesses – Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність унікальних рекреаційних та природних ресурсів, їх просторова дислокація по території. 2. Магістральна транспортна та прикордонна інфраструктура із значним транзитним потенціалом. 3. Великі площі природних пасовищ та сінокосів, наявність значної кількості с.-г. угідь. 4. Значний туристичний потенціал (наявність пам'яток історії та культури). 5. Наявні індустріальні парки. 6. Успішні потужні підприємства у промисловості: машинобудування, харчова сфера, деревообробка. 7. Наявність привабливих для інвестування об'єктів промислової нерухомості, земельних ділянок. 8. Впроваджені інформаційно-телекомунікаційні системи регіонального рівня в місцевих органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. 9. Експортоорієнтованість аграрних та переробних підприємств на європейський ринок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабка промоція регіону в Україні і світі. 2. Значні диспропорції у розвитку сільських та міських територіальних громад (інженерно-технічні комунікації та організація побуту мешканців). 3. Низькоєфективні та низькотехнологічні селянські господарства превалюють в аграросекторі. 4. Низька інноваційна активність виробничо-господарського комплексу регіону. 5. Міграція трудових ресурсів в т.ч. кваліфікованих кадрів за кордон. 6. Незадовільний технічний стан і зношеність основних фондів систем водопостачання, водовідведення, інженерних мереж. 7. Морально застаріла та фізично зношена навчально-матеріальна база об'єктів соціальної інфраструктури, в т.ч. профтехосвіти. 8. Слабка база науково-дослідної діяльності. 9. Незначне використання природно-культурного потенціалу для розвитку туризму.
Opportunities – Можливості	Threats – Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поліпшення бізнес-клімату в країні, стимулювання розвитку МСП. 2. Зростання світового попиту на продовольство. Вихід с.-г. та переробних підприємств на євrorинок. 3. Зростання популярності внутрішнього туризму, збільшення міжнародних туристичних проєктів. 4. Підвищення інвестиційної привабливості України. 5. Залучення іноземних партнерів до інноваційного перепрофілювання економіки для інтеграції у ЄС. 6. Набуття Україною статусу членства в ЄС та НАТО. 7. Запровадження «промислового безвізу» до країн ЄС. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Довготривала позиційна війна РФ проти України. 2. Втрата транзитних можливостей та скорочення внутрішнього ринку. 3. Скорочення державної підтримки розвитку АПК. 4. Зниження рівня державного фінансування інновацій та науки. 5. Міграція населення за кордон, в т.ч. молоді

Джерело: [32]

Аналіз динаміки валового регіонального продукту Волинської області впродовж 2012-2021 рр. засвідчує послідовне зростання економічного потенціалу регіону та посилення його значення в національній економіці (рис. 2.8). Регіон наростив питому вагу в загальноукраїнському валовому регіональному продукті з 1,4 % до 1,7 % за досліджуваний період. У 2021 р. валовий регіональний продукт зріс на 19,5 % у співставленні з 2020 р. Це свідчить про наявність економічно активних секторів. Найбільшу частку в структурі доданої вартості Волинської області забезпечує оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів.



Рисунок 2.8. Динаміка валового регіонального продукту Волині, млн. грн.

Джерело: [32]

Структура економіки Волинської області у 2023 р. характеризувалася значним переважанням сектору торгівельного підприємництва (60,8 %). Частка виробничого підприємництва представлена промисловістю – 23,6 % та невеликою часткою сільського господарства – 5,4 % (табл. 2.8). Високотехнологічні та «сервісні» галузі, мають обмежений вплив на економіку регіону. Простежується певна стабільність у структурі економіки протягом досліджуваного періоду, хоча є й певні зміни, наприклад, зростання частки промисловості з 21,8% у 2014 р. до 23,6% у 2023 р. Слід відмітити, що в порівнянні з початком першої фази війни (2014 р.) в регіоні у 2023 р. на 4,3 % скоротилася питома вага оптової та роздрібної торгівлі, ремонту та обслуговування автотранспортних засобів та мотоциклів. У порівнянні з 2014 р. у 2023 р. інші скорочення питомих ваг видів економічної діяльності не були такими вагомими. Вагоме зростання спостерігається частки промисловості – 1,8 %, транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності – 1,7 %. У 2023 р. в співставленні з 2022 р. більшість видів економічної діяльності в регіоні незначно наростили свою частку в структурі економіки, а особливо

вагомий приріст був у сфері будівництва – 0,8 %, транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності – 0,6 %. В 2023 р. у співставленні з 2022 р. на 0,7 % скоротилася частка сільського, лісового та рибного господарства, а також промисловості.

Таблиця 2.8. – Структура економіки Волинської області, %

Види економічної діяльності	Роки										Абсолютне відхилення (+/-)	
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2014	2023/2022
Сільське, лісове та рибне господарство	4,7	6,1	5,6	4,7	5,3	4,7	6,2	5,9	6,1	5,4	0,7	-0,7
Промисловість	21,8	22,6	22,5	20,3	20,2	19,6	19,7	22,3	24,3	23,6	1,8	-0,7
Будівництво	1,6	1,9	2,2	1,8	2,0	2,2	2,7	2,1	1,4	2,2	0,6	0,8
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	65,1	62,9	62,9	67,2	65,9	65,4	61,2	59,5	60,9	60,8	-4,3	-0,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	2,7	3,1	3,0	2,8	3,1	3,5	3,9	3,5	3,8	4,4	1,7	0,6
Тимчасове розміщування й організація харчування	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,5	0,4	0,5	0,2	0,3	-0,1	0,1
Інформація та телекомунікації	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	1,0	1,1	0,1	0,2	-0,2	0,1
Фінансова та страхова діяльність	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	...	0,6	0,0	0,0	-0,1	0
Операції з нерухомим майном	2,0	1,3	1,6	1,1	1,2	1,5	1,2	1,1	0,9	1,0	-1	0,1
Професійна, наукова та технічна діяльність	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,9	0,1	0,2	-0,2	0,1
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5	0,2	0,2	-0,2	0
Освіта	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1
Охорона здоров'я, надання соціальної допомоги	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,4	1,6	1,5	1,8	1,8	1,7	0
Мистецтво, спорт, розваги, відпочинок	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	...	0,1	0,0	0,0	0	0
Надання інших видів послуг	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	-0,2	0

Джерело: розраховано за [32]

Упродовж 2014-2015 рр. мало місце зростання кількості діючих суб'єктів господарювання у Волинській області (рис. 2.9), проте в подальшому мала місце поступова спадна динаміка до 2018 р. З 2018 р. по 2022 р. спостерігалася відносна стабільність кількісного показника з незначними коливаннями. Відзначимо суттєве збільшення кількості діючих суб'єктів господарювання у 2023 р. – до 45974 одиниць, що значно перевищує їх чисельність у період 2017-2022 рр. Це свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов, появу нових підприємств у певних секторах, а також релокацію бізнесу з інших регіонів. Одним із показників, який характеризує інтенсивність підприємницької активності в регіоні є кількість діючих суб'єктів господарювання, що припадає на 10 тисяч населення. Максимальне значення показника мало місце в 2015 р., тоді як мінімальне

значення припадає на 2018 р. У 2023 р. спостерігається зростання цього показника до 451 одиниць на 10 тисяч населення, що є майже на рівні 2016 р.



Рисунок 2.9. Динаміка функціонуючих суб'єктів господарювання у Волинській області, одиниць

Джерело: [32]

Ми не можемо пов'язати зростання чисельності підприємницьких структур у Волинській області напряду з розміщенням на території регіону релокованих підприємств. В основному це зростання пов'язане з активізацією підприємницької ініціативи місцевих жителів. Станом на осінь 2023 р. Волинська область прийняла для розміщення 18 релокованих підприємств, що є більше, ніж у Рівненській області, але менше, ніж в інших регіонах заходу країни (рис. 2.10). Низька кількість релокованих підприємств у Волинській області може свідчити про меншу привабливість регіону для переміщення бізнесу в умовах воєнного стану порівняно з іншими західними областями. Це може бути пов'язано з різними факторами, включаючи відносно вищий рівень «безпеки» ведення бізнесу, логістичні переваги сусідніх областей, наявність вільних виробничих площ або вже існуючих галузевих об'єднань, які могли б запропонувати синергічну підтримку для релокованих підприємств.

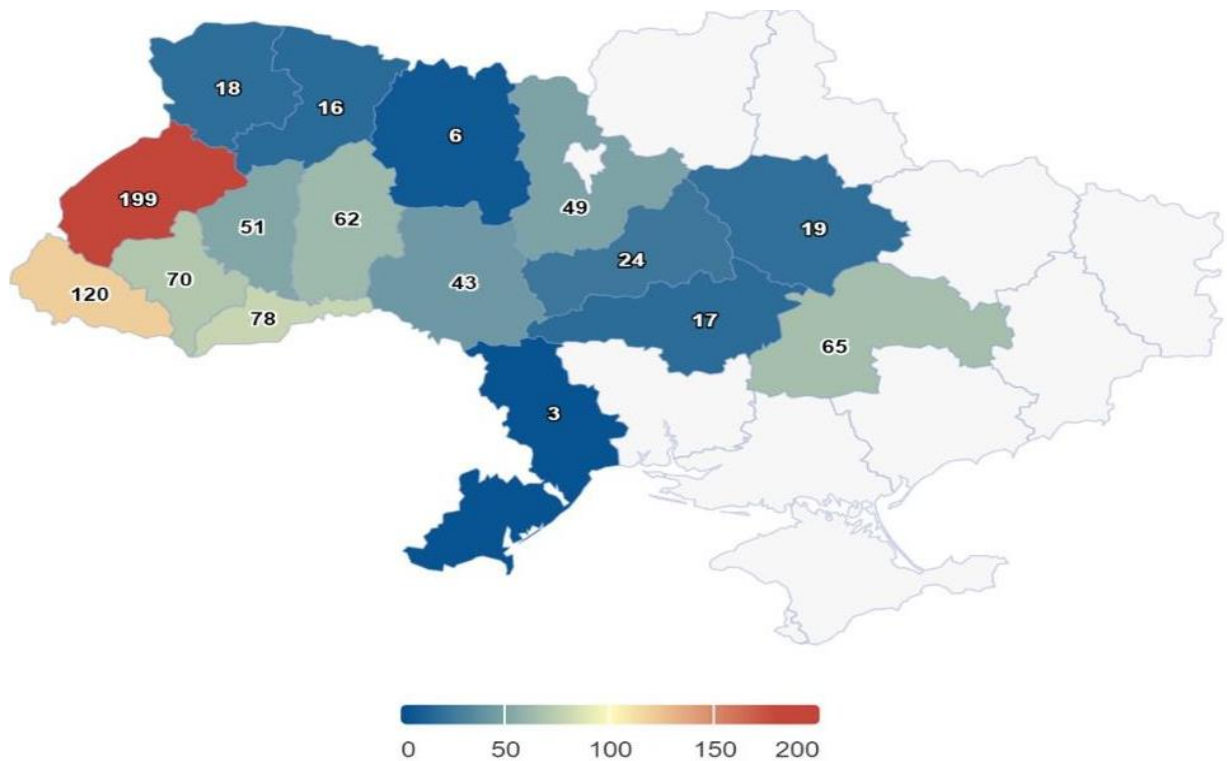


Рисунок 2.10. Географія розміщення релокованих підприємств у 2023 р., один.

Джерело: Опендатабот

Переважна більшість підприємств переїхали до м. Нововолинськ, м. Луцьк та декілька населених пунктів сільських територій регіону. Релокація підприємств у Волинську область переважно представлена мікро-, малими та середніми виробничими підприємствами, які переїхали з регіонів, що постраждали від війни. Також є декілька середніх підприємств. Серед релокованих підприємств переважає виробничий сектор, представлений різними галузями: відновлення відходів, виробництво одягу та аксесуарів, виробництво олії та тваринних жирів, ткацьке виробництво, виробництво мила та мийних засобів, виробництво машин та устаткування для добувної промисловості та будівництва, виробництво неметалевих мінеральних виробів, виробництво гумових виробів. Серед представлених видів діяльності можна виділити кілька ключових напрямків: переробна промисловість: виробництво іншого одягу й аксесуарів (ФОП Головін), виробництво олії та тваринних жирів (ТОВ «АЛЬМАСАРА»), ткацьке виробництво (ТОВ «Скловолокно»), виробництво мила та мийних засобів (ТОВ «Юнілайф ПВ»), виробництво неметалевих

мінеральних виробів (ТОВ «Сєверодонецький АБЗ»), виробництво машин та устаткування для добувної промисловості та будівництва (ТОВ «Димитрівський ЕМЗ»), виробництво спіднього одягу (ТОВ «ВАРНО»), виробництво інших гумових виробів (ПрАТ «КАУЧУК»); відновлення відходів: два підприємства (ТОВ «Грін Компані НВ» та ТОВ «Вейстенерджі») займаються відновленням відсортованих відходів, що може стати основою для поширення підприємницьких практик у сфері екологічної промисловості та циркулярної економіки; торгівля: оптова торгівля фармацевтичними товарами (ТОВ «Лабвел») та оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням (ТОВ «Торговий дім Кобзаренко»); приватна медична практика: (Офтальмологічна клініка «OPTOMETRY Clinic») представляє сферу послуг.

Упродовж досліджуваного періоду у Волинській області спостерігається нестабільна динаміка зайнятості. В порівнянні з періодами 2014-2018 рр. та в співставленні з 2022 р., у 2023 р. відбулося значне зростання абсолютної кількості зайнятих. Одночасно зі збільшенням абсолютної кількості зайнятих, зросла і частка зайнятих працівників Волинської області в загальній кількості зайнятих в Україні, досягнувши найвищого значення у 2023 р. у співставленні з періодом 2014-2022 рр. (рис. 2.11). Зростання економічної ваги регіону на національному рівні створює більш сприятливе підґрунтя для реалізації підприємницького потенціалу, забезпечуючи більшу доступність кадрових ресурсів для потенційних підприємницьких ініціатив. Загалом, у 2023 р. найбільша частка населення зайнято в сфері торгівлі – 32 %, значна частка зайнятих сконцентрована у промисловості – 24,4 %. В секторі охорони здоров'я працевлаштовано 10,7 % зайнятого населення, а в транспорті та сільському господарстві зайнято 9,8 % та 5,2 % населення відповідно. Решта видів економічної діяльності мають значно менші частки у структурі зайнятості – від 3,1 % у сферах будівництва і тимчасового розміщування й організації харчування до 0,3 % у мистецтві, спорті, індустрії розваг та відпочинку.

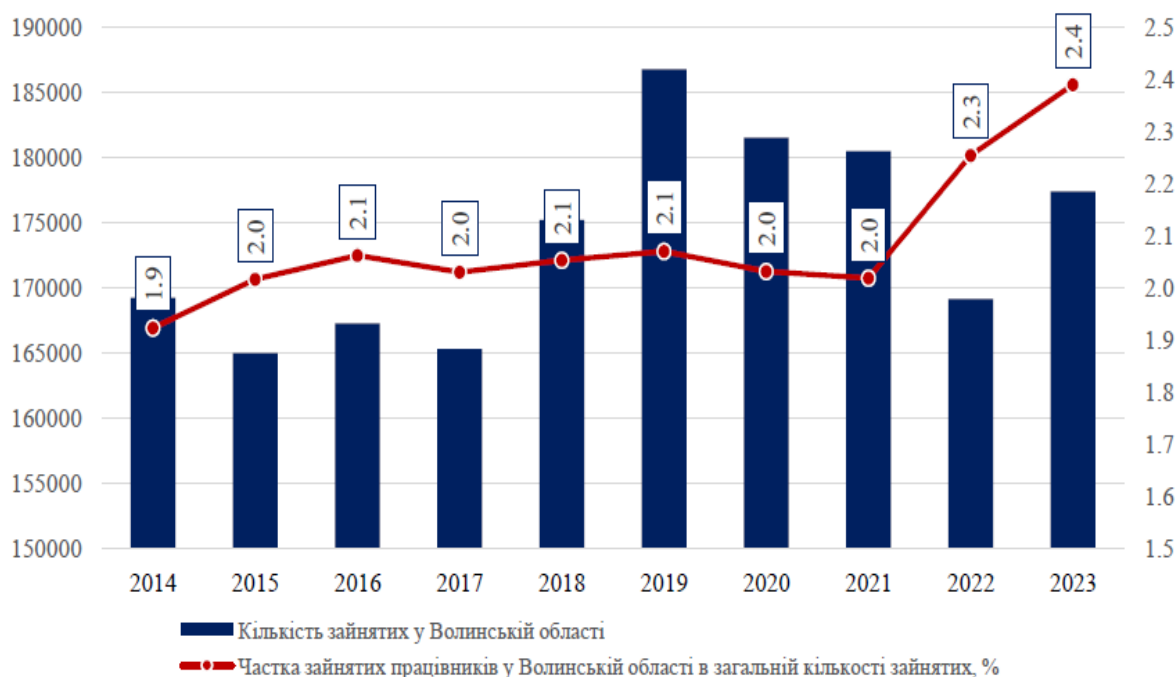


Рисунок 2.11. Динаміка зайнятості у Волинській області

Джерело: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/kzpsg_ved_15-20.xlsx

Розвиток сучасного підприємницького середовища не можна уявити без його підтримки цифровими платформами. Тому важливо розуміти розвиток цифровізації в досліджуваному регіоні. Інструментом для метрикування оптимізації процесів цифрової трансформації на регіональному рівні є індекс цифрової трансформації. Індекс розраховується на основі таких чинників: інституційна спроможність, розвиток інтернет-інфраструктури, розвиток центрів надання адміністративних послуг, впровадження безпаперового документообігу, рівень цифрової освіти населення, інформаційна представленість регіону, ступінь проникнення базових електронних послуг та галузева цифрова трансформація, індивідуальні проєкти CDTO. Середнє значення індексу по країні становить 0,497 бали. Цифровими лідерами регіонами за цим показником є Львівська (0,850), Дніпропетровська (0,844), Одеська (0,804), Вінницька (0,755), Волинська області (0,711). Щодо регіональних складових Індексу цифрової трансформації, то Волинь має найвищі показники у сфері проникнення базових е-послуг (1,000), інформаційної репрезентованості (0,790), розвитку інтернету (0,722) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. – Складові індексу цифрової трансформації Волинської області
(станом на 2024 р.)

Субіндекс	Значення субіндексу	Опис
Інституційна спроможність	0,603	наявність цифрового лідера, програми інформатизації структурного підрозділу з цифрового розвитку
Розвиток інтернету	0,722	підключення укриттів до швидкісного інтернету, Wi-Fi доступ у соціальних закладах
Розвиток ЦНАП	0,613	утворення ЦНАПів, кількість та якість послуг, автоматизація навчання працівників, безбарерність
Впровадження режиму «без паперів»	0,674	е-документообіг, Дія.QR, шеринг, оцифрування реєстрів
Цифрова освіта	0,642	охоплення населення цифровою освітою, освітні інформаційні системи
Візитівка області	0,790	вебсайт ОДА, геоінформаційна система, Дія.Бізнес
Проникнення базових е-послуг	1,000	Малятко, інвентаризація об'єктів нерухомого майна, цифровізація соціальної сфери
Галузева цифрова трансформація	0,664	захист інформації, кібербезпека, охорона здоров'я, цивільний захист, е-демократія
Індивідуальні проекти СДТО	0,710	реалізація проектів у галузях кібербезпеки, охорони довкілля оборони, факультативні проекти за будь-якою галуззю, але не більш, ніж два проекти за однією галуззю

Джерело: [32]

Отже, Волинська область виступає одним із лідерів цифрової трансформації в Україні. Регіон має міцну основу для подальшого розвитку та може слугувати прикладом для інших областей. Проте, важливо продовжувати інвестувати в цифрову освіту та посилювати цифрову трансформацію в усіх галузях для забезпечення сталого та інклюзивного цифрового розвитку підприємницької сфери.

РОЗДІЛ 3

ПОКРАЩЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Обґрунтування системи заходів з покращення функціональної взаємодії у підприємницькому середовищі

Щодо політичних чинників підприємницького середовища, то бізнес має мати можливості планувати стратегії провадження діяльності, тому важливо імплементувати систему страхування воєнних ризиків, диверсифікувати можливості енергетичного забезпечення та релокації на безпечні відстані від інтенсивної зони ведення бойових дій та ураження інфраструктури від дистанційних обстрілів. Безпосередньо підприємцям рекомендується моніторити законодавчі ініціативи, намагатися користуватися широким переліком донорських програм та держпідтримкою (гранти, техпідтримка). Для планування масштабних проєктів слід упроваджувати прозорі процедури, глибокої перевірки компаній з метою виявлення ризиків та підтвердження достовірності інформації. У бізнес-середовищі, коли зростає рівень інвестиційної пильності, цей процес стає особливо актуальним задля мінімізації додаткових ризиків. Щодо економічних чинників, то слід планувати фінансові моделі з консервативними припущеннями щодо попиту; закладати сценарії зростання цін і фіксувати частину витрат/контрактів у твердих валютах або хеджах. Вітчизняні підприємці, що працюють з державою або великими інфраструктурними проєктами, можуть отримати вигоду від програм донорів; важливо враховувати строковість та умови фінансування. Підприємницькому сектору важливо інвестувати в навчання персоналу, автоматизацію і гнучкі моделі зайнятості; розглядати віддалену/гібридну модель рекрутингу.

Підприємницьким структурам у контексті впливу соціальних чинників підприємницького середовища, слід звернути увагу на створення бізнес-

пропозицій в секторах комунального господарства, логістики, охорони здоров'я та освіти, адекватно реагуючи на нові потреби. Також підприємницьким структурам рекомендовано активніше інтегрувати принципи корпоративної соціальної відповідальності та ESG-компоненти в бізнес-моделі, що не лише дозволить завоювати прихильність клієнтів та споживачів, але й допоможе з доступом до міжнародного фінансування.

Щодо оцінки технологічних чинників підприємницького середовища, то підприємцям слід використовувати IT-аутсорсинг, SaaS-моделі, цифрову трансформацію для підвищення продуктивності та збільшення власної вигоди. Доцільно впроваджувати резервні джерела живлення, edge-backup для серверів, адаптувати виробництво до переривань (парт-тайм, буфери запасів). Слід зауважити на корисні практики застосування е-сервісів для оптимізації реєстрацій і звітності.

Покращення функціональної взаємодії підприємницького середовища має бути не результатом окремих стимулів, а наслідком формування цілісної інституційно-цифрової екосистеми, здатної до самоорганізації, навчання та кооперативного розвитку. Тому системні заходи з покращення функціональної взаємодії в підприємницькому середовищі мають включати: формування цифрово-інституційної платформи підприємницької взаємодії; запровадження функціонально-галузевих підприємницьких кластерів; інституціоналізацію постійного діалогу «влада – бізнес – освіта»; розвиток підприємницької аналітики та економічної розвідки громади; запуск механізмів міжпідприємницького навчання та трансферу знань; впровадження локальних фінансово-коопераційних інструментів; формування культури довіри та підприємницької солідарності. Розглянемо коротко кожен із пропонованих заходів.

Так, суть формування цифрово-інституційної платформи підприємницької взаємодії полягає в створенні багатофункціональної цифрової платформи як інституційного посередника між підприємцями, владою та інфраструктурними організаціями. Функції такої платформи мають бути наступні: реєстр локальних

підприємств з функціональною класифікацією; модуль B2B-взаємодії (пошук партнерів, кооперація); цифрові консультації (правові, фінансові, податкові); інтеграція з публічними сервісами. Саму платформу слід розглядати не як інформаційний ресурс, а як механізм структурованої економічної комунікації.

Запровадження функціонально-галузевих підприємницьких кластерів вимагає преходу від формальної галузевої підтримки до функціонального кластерування (виробництво – логістика – маркетинг – фінанси). Ключовими заходами в цьому напрямку є: ідентифікація точок взаємодоповнюваності бізнесів; формування кластерних угод співпраці; створення координатора кластеру. Ефект від кластеризації проявляється в посиленні внутрішньої кооперації та зменшення залежності від зовнішніх ринків.

Інституціоналізація постійного діалогу «влада – бізнес – освіта» вимагає створення постійно діючого координаційного механізму, а не проведення ситуативних консультацій. Інструментами такої інституціоналізації є підприємницька рада при органі місцевого самоврядування; регулярні стратегічні сесії; експертні робочі групи. Цінність тут проявляється в тому, що відбувається перехід від консультативної моделі до співвироблення єдиної політики.

Розвиток підприємницької аналітики та економічної розвідки громади передбачає запровадження системи збору й аналізу даних про: структуру підприємництва; бар'єри розвитку; інвестиційні та коопераційні можливості.

Інструментами для реалізації цього напрямку є: економічні панелі (dashboards); відкриті підприємницькі дані; прогнозні моделі.

Для запуску механізмів міжпідприємницького навчання та трансферу знань вимагається організування системи peer-to-peer навчання між підприємцями. Форми реалізації такої системи навчання можуть бути різноманітні – від менторських програм та створення бізнес-лабораторій до тематичних практикумів. Це створить передумови для посилення соціального капіталу та довіри всередині бізнес-спільноти.

Впровадження локальних фінансово-коопераційних інструментів дозволить запуснути розвиток механізмів спільного доступу до фінансових ресурсів. Йдеться про гарантійні фонди; кооперативні інвестиційні платформи; краудфандингові ініціативи громади.

Формування культури довіри та підприємницької солідарності передбачає розвиток неформальних, але системних механізмів взаємодії. Інструментами для цього можуть виступати: бізнес-форуми громад; підприємницькі кодекси етики; публічне визнання коопераційних практик. Усе це сприятиме підвищенню стійкості підприємницького середовища в кризових умовах.

Результати впровадження пропонованої системи заходів дозволять отримати інституційний ефект – підвищення стійкості системи взаємодії бізнесу, економічний – який проявляється в зростанні коопераційної взаємодії та інноваційної активності, соціальний – підвищення рівня взаємної довіри та управлінський – прийняття рішень на основі даних.

3.2. Обґрунтування кластеризації як форми покращення функціональної взаємодії підприємницького середовища: регіональний підхід

Нині в Україні відсутня єдина політика розвитку кластерів. Зазначимо, що кластерний підхід інтегровано до кількох стратегічних документів національного рівня, а саме: Національної економічної стратегії до 2030 року, Національної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року. В перші місяці від початку повномасштабної війни було створено Український кластерний альянс, який об'єднав понад 40 кластерів та організацій кластерного типу. Було розроблено проєкт Національної програми кластерного розвитку.

Кластери як мережеві структури орієнтовані на створення нової цінності. Таким чином, в них вже закладена природа сприяння функціональній взаємодії

суб'єктів, які мають спільні інтереси в конкретному підприємницькому полі. Вони по суті доповнюють один одного у ланцюгах створення вартості, в реалізації проєктів інноваційного характеру.

Одним із методів оцінювання потенціалу до кластеризації суб'єктів підприємництва є визначення коефіцієнта локалізації за показником зайнятості, що розраховуються за формулою:

$$LQ = (E_{mpig} \div E_{mpg}) \div (E_{mpi} \div E_{mp}),$$

де LQ – коефіцієнт кластерного потенціалу;

E_{mpig} – кількість зайнятих в досліджуваному сегменті підприємництва в регіоні;

E_{mpg} – кількість зайнятих в досліджуваному сегменті підприємництва в країні;

E_{mpi} – кількість зайнятих в регіоні;

E_{mp} – кількість зайнятих в країні

Значення $LQ > 1$ свідчить про наявність передумов для формування секторального кластеру в регіоні, оскільки рівень концентрації трудових ресурсів в даному сегменті в регіоні перевищує рівень концентрації трудових ресурсів в даному сегменті в країні.

Відзначимо, що важливо застосовувати для оцінювання не лише один показник зайнятості. Два сектори з однаковою кількістю зайнятих можуть забезпечувати різний внесок у валовий регіональний продукт, оскільки рівень продуктивності та доданої вартості в них відрізняється. Отже, для аналізу слід ще, на рівних із зайнятістю, використовувати показники доданої вартості, витрат на оплату праці, а також показники інноваційної діяльності підприємницького сектору чи галузі. В таблиці 3.1 відображено оцінку кластерного потенціалу Волинської області в розрізі різних видів економічної діяльності за період 2019-2023 рр. Значення індексів

характеризують рівень розвитку галузі та її потенціал для формування кластера.

Таблиця 3.1 – Оцінювання кластерного потенціалу Волинської області

КВЕД	Назва галузі	Роки				
		2019	2020	2021	2022	2023
A	Сільське, лісове та рибне господарство	0,96	1,00	0,98	1,02	0,84
B+C+D+E	Промисловість	1,04	1,04	1,04	1,07	1,07
F	Будівництво	0,90	0,95	0,95	0,91	0,94
G	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1,22	1,21	1,23	1,22	1,21
H	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	0,71	0,79	0,80	0,86	1,02
I	Тимчасове розміщення й організація харчування	1,15	1,19	1,16	1,20	1,10
J	Інформація та телекомунікації	0,43	0,46	0,49	0,48	0,50
K	Фінансова та страхова діяльність	0,15	к/с	0,19	0,21	0,40
L	Операції з нерухомим майном	0,84	0,76	0,79	0,79	0,77
M	Професійна, наукова та технічна діяльність	0,54	0,52	0,58	0,50	0,50
N	Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	0,51	0,52	0,52	0,54	0,54
P	Освіта	0,59	0,68	0,76	0,73	0,78
Q	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1,51	1,28	1,23	1,19	1,15
R	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,64	к/с	0,69	0,59	0,55

Отримані проміжні висновки за динамікою показників дозволяють зробити наступні висновки. Так, по сільському, лісовому та рибному господарству показник змінювався протягом досліджуваного періоду. Упродовж 2020 та 2022 роках спостерігалось його невелике зростання, але в 2023 р. відбулося зниження показника до найнижчого значення за увесь період – 0,84. Це може свідчити про нестабільність передумов для кластеризації в цілому по галузі, проте за окремими видами діяльності може бути кардинально інша ситуація.

Промисловість демонструє стабільно високі показники (коефіцієнт вище 1) протягом усього періоду, з невеликим зростанням у 2022 та 2023 роках (до 1,07).

Це вказує на наявність стійких передумов для розвитку промислових кластерів у Волинській області.

У сфері будівництва показники були нижчими за 1 протягом усього періоду, хоча спостерігалось невелике зростання у 2020 та 2021 роках. Зниження показника в 2022 р. та незначне зростання у 2023 р. – до 0,94, свідчать про відносно слабкіші передумови для кластеризації порівняно з іншими галузями.

Сфера оптової та роздрібною торгівля, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів характеризується найвищими показниками серед усіх розглянутих видів економічної діяльності, стабільно перевищуючи значення 1.

Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність характеризується зростанням впродовж 2019-2023 рр. Найнижче значення показника мало місце в 2019 р. – 0,71, а найвище 1,02 у 2023 році. Це свідчить про зростання передумов для формування кластеру в цій галузі.

У сфері тимчасового розміщування й організування харчування показники були стабільно високими (вище 1) протягом усього періоду дослідження, з незначними змінами. Це вказує на наявність сприятливих умов для розвитку кластерів у сфері туризму та гостинності.

Сфера інформації та телекомунікації демонструє найнижчі показники серед усіх розглянутих, хоча спостерігається поступове зростання протягом досліджуваного періоду – з 0,43 у 2019 р. до 0,50 у 2023 р. Це може свідчити про недостатній рівень розвитку або концентрації для формування потужного кластера на даний момент.

Фінансова та страхова діяльність характеризується незначним приростом показника, хоча загальний рівень залишається низьким.

Показники в сфері здійснення операцій з нерухомим майном були стабільно нижчими за 1 протягом усього періоду дослідження, з незначними коливаннями. Це свідчить про обмежений кластерний потенціал у цій галузі.

Професійна, наукова та технічна діяльність демонструє відносно низькі показники протягом усього періоду, без чіткої тенденції до зростання. Це може вказувати на слабкі передумови для кластеризації.

Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування демонструє обмежений кластерний потенціал. Показники були стабільними та низькими протягом усього періоду дослідження.

В освіті спостерігається зростання показників протягом періоду, що може свідчити про зростання кластерного потенціалу, водночас на даний час в цілому по галузі недостатньо потенціалу для формування освітніх кластерів.

Сфера охорони здоров'я та надання соціальної допомоги демонструє високі показники, хоча й зі спадною тенденцією протягом періоду. Це може вказувати на наявний потенціал, який потребує підтримки для подальшого розвитку кластера.

Сфера мистецтва, спорту, розваг та відпочинку характеризується досить нестабільною тенденцією зміни показників.

Таким чином, проведені розрахунки вказують, що найвищий кластерний потенціал у Волинській області мають галузі оптової та роздрібної торгівлі, тимчасового розміщування й організації харчування, а також промисловість. Галузь транспорту демонструє позитивну динаміку зростання потенціалу. Сільське господарство характеризується нестабільністю, а сфери інформації та телекомунікацій, фінансової та страхової діяльності, операцій з нерухомим майном, професійної, наукової та технічної діяльності, адміністративного та допоміжного обслуговування мають відносно низькі поточні передумови для кластеризації. Сфера освіти демонструє позитивну динаміку зростання потенціалу. Галузь охорони здоров'я має високий поточний потенціал, але спостерігається тенденція до його зниження.

У подальшому було здійснено більш глибокий аналіз потенціалу кластеризації з урахуванням необхідності використання при розрахунку коефіцієнту локалізації не лише рівня зайнятості, але й потенціалу створення доданої вартості з урахуванням коефіцієнтів локалізації зайнятості і доданої вартості з урахуванням чисельності зайнятих та кількості функціонуючих підприємств (дод. А).

Проведений аналіз засвідчив, що на Волині створені передумови для формування майбутніх кластерів у таких галузях:

– Сільське господарство: органічне виробництво та переробка сільськогосподарської продукції (ягоди, фрукти, молоко, м'ясо), лісове господарство (деревообробка), збирання дикорослих продуктів.

– Промисловість: виробництво м'ясних продуктів, хлібобулочних виробів, деревообробка, меблеве виробництво, машинобудування.

– Транспорт: вантажні перевезення та логістичні послуги.

– Охорона здоров'я: медичні і стоматологічні послуги, супутні галузі.

– Туризм: медичний туризм, агротуризм тощо.

Варто також відзначити, що на основі визначених пріоритетних галузей слід розглядати і створення потужніших кластерів із можливістю формування більш стійких ланцюгів доданої вартості, для прикладу: кластер органічного виробництва та переробки; агропромисловий кластер; кластер деревообробки та меблевого виробництва; кластер логістики та транспорту; кластер медичного, агро- туризму.

У підсумку відзначимо, що розвиток регіональних політик та кластерних ініціатив у Волинській області відображено в стратегічних, оперативних цілях та завданнях оновленої Стратегії розвитку Волинської області на період до 2027 року. Зокрема в межах стратегічних цілей. Більшість територіальних громад, які розробили власні Стратегії розвитку серед стратегічних цілей визначають розвиток економіки та підтримку підприємництва, водночас розвиток кластерів та кластерних ініціатив не знайшло належної підтримки. У територіальних громадах Волинської області наявні місцеві програми громад, спрямовані на розвиток підприємництва, проте більшість з них зорієнтовані на розвитку галузі агропромислового комплексу та розвиток малого підприємництва в цілому без орієнтації на підтримку кластерів чи кластерних ініціатив. Тому кластеризація – це той механізм, який спроможний вивести підприємницьке середовище на значно якісніший рівень розвитку та підвищення економічної віддачі в функціональній сфері діяльності.

ВИСНОВКИ

Функціональна взаємодія підприємницького середовища розглядається як динамічна система горизонтальних і вертикальних зв'язків між суб'єктами господарювання, органами публічної влади, фінансовими інститутами, освітньо-науковими структурами та громадянським суспільством, що забезпечує координацію ресурсів, обмін знаннями та зниження транзакційних витрат. Недостатній рівень такої взаємодії призводить до фрагментації бізнес-середовища, зниження інноваційної активності та обмеженої адаптивності економіки підприємницької структури.

Проведений аналіз умов ведення бізнесу в Україні засвідчує, що підприємницьке середовище функціонує в умовах тривалої системної нестабільності, зумовленої поєднанням воєнних, інституційних, макроекономічних та демографічних чинників. Водночас зберігається адаптивний потенціал бізнесу, що проявляється у високій операційній стійкості підприємств, готовності до цифровізації та диверсифікації діяльності.

Скасування рейтингу *Doing Business* та перехід до інструменту *Business Ready* актуалізували проблему довіри до інституційних оцінок бізнес-клімату. Це свідчить про необхідність формування національних і регіональних систем моніторингу підприємницького середовища, які базуються на принципах прозорості, доброчесності та багатоканальної верифікації даних.

Динаміка індексу інвестиційної привабливості України демонструє високу чутливість бізнес-середовища до безпекових шоків, при цьому дерегуляційні заходи воєнного часу та цифровізація державних сервісів частково компенсували негативний вплив зовнішніх факторів, зменшивши адміністративний тиск на бізнес.

Опитування малого та середнього бізнесу засвідчили переважання песимістичних очікувань, що поєднуються з одночасною готовністю до масштабування та залучення фінансових ресурсів. Це вказує на розрив між

стратегічними намірами підприємців і фактичною якістю середовища їх реалізації.

Аналіз екосистеми підтримки підприємництва показав її інституційну фрагментованість, недостатній рівень координації між організаціями підтримки, а також дисбаланс між кількісною представленістю таких структур і глибиною наданих ними послуг, зокрема у сферах інновацій, фінансування, правового супроводу та бізнес-медіації.

PEST- та SWOT-аналізи підтвердили, що ключовими обмеженнями розвитку підприємницького середовища залишаються кадровий дефіцит, інфраструктурні ризики, нестабільність регуляторного поля та низький рівень інституційної довіри, тоді як основними можливостями виступають цифрова трансформація, міжнародна підтримка та післявоєнне відновлення економіки.

Функціональна взаємодія між бізнесом, державою, фінансовими інститутами та організаціями підтримки наразі має переважно реактивний характер, що знижує ефективність державної політики стимулювання підприємництва та обмежує мультиплікативний ефект від наданих інструментів підтримки.

Для економічного розвитку й ефективного вирішення проблем, підприємницький сектор потребує зменшення невизначеності на всіх рівнях, зокрема у зв'язку з усуненням наслідків війни та адаптацією до умов, що склалися. Підприємницькі структури прагнуть зменшити регулювання, щоб підвищити свою здатність гнучко реагувати на нові виклики та невизначеність. Тому надання гарантій з боку держави щодо того, що певні нормативні акти щодо регулювання діяльності суб'єктів підприємництва залишатимуться стабільними є вкрай важливим. Це особливо актуально для державних програм кредитування, які пропонують пільгові кредити на рік, але без гарантії наявності коштів для наступного кредиту, що змушує бізнес накопичувати надлишкові ресурси замість того, щоб інвестувати їх у своє зростання і розвиток.

Важливо для стимулювання зростання підприємницьких структур відновити попит на товари та послуги, чого можна досягти через заохочення

повернення вимушено переміщених осіб, працівників та студентів в Україну. Це дозволить малим і середнім підприємствам збільшити оборот, розпочати нові прибуткові види діяльності та сприяти економічному розвитку. Підтримка бізнес-асоціацій, які можуть колективно збирати та аналізувати ринкову інформацію, є життєво важливою. Ці асоціації можуть відігравати значну роль у розробці та наданні конкретних рекомендацій державним організаціям щодо наявних стимулів для економічного розвитку та усунення перешкод для бізнесу, таким чином сприяючи створенню більш сприятливого середовища для зростання та розвитку бізнесу.

В умовах воєнного стану Волинська область прийняла певну кількість релокованих підприємств, хоча їх кількість порівняно з сусідніми західними областями є відносно невисокою. Більшість релокованих підприємств є малими або мікропідприємствами виробничого сектору, що переїхали з регіонів, які постраждали від бойових дій. Концентрація цих підприємств у таких містах, як Нововолинськ та Луцьк, створює передумови для розвитку, наприклад, промислового кластеру. Для максимального використання цього потенціалу необхідна підтримка релокованого бізнесу, сприяння його інтеграції в місцеву економіку та залучення додаткових інвестицій у відповідні галузі.

Волинська область демонструє високий рівень цифрової трансформації, займаючи п'яте місце серед регіонів України згідно з Індексом цифрової трансформації за 2024 р. Найсильнішими сторонами регіону є проникнення базових електронних послуг, розвиток інтернет-інфраструктури та інформаційна представленість області, що свідчить про значний прогрес у наданні онлайн-послуг та забезпеченні доступу до інтернету. Для подальшого сталого розвитку області важливо зосередитися на підвищенні рівня цифрової освіти населення та посиленні цифрової трансформації в усіх галузях економіки.

Покращення функціональної взаємодії підприємницького середовища в Україні потребує переходу від точкових інструментів підтримки до екосистемної та цифрово орієнтованої моделі управління, здатної забезпечити стійкість

бізнесу, зростання інвестиційної привабливості та відновлення економіки в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Основними пропозиціями щодо покращення функціональної взаємодії підприємницького середовища є:

1. Інституційні пропозиції.

1.1. Запровадити єдину координаційну платформу взаємодії підприємницького середовища (національного та регіонального рівнів), яка поєднуватиме бізнес, органи влади, донорські програми, фінансові установи та організації підтримки.

1.2. Перейти від фрагментарної підтримки до екосистемного управління підприємництвом, орієнтованого на ланцюги створення доданої вартості (агропродовольча, цифрова, виробнича, креативна екосистеми).

2. Регуляторно-управлінські пропозиції.

2.1. Інституціоналізувати ризико-орієнтований і превентивний підхід державного нагляду як постійну практику після завершення воєнного стану.

2.2. Запровадити обов'язкову цифрову оцінку регуляторного впливу для нових нормативно-правових актів, що стосуються бізнесу.

3. Фінансово-економічні пропозиції.

3.1. Розширити механізми гібридного фінансування (грант + пільговий кредит + гарантії) для малого та середнього бізнесу.

3.2. Створити регіональні фонди співінвестування, орієнтовані на підтримку бізнесів, що інтегруються в післявоєнне відновлення та критичну інфраструктуру.

4. Кадрові та соціальні пропозиції.

4.1. Розвинути програми реінтеграції ветеранів у підприємницьке середовище через наставництво, акселерацію ветеранського бізнесу та податкові стимули.

4.2. Запровадити регіональні програми дуальної підготовки кадрів за участю бізнесу, закладів освіти та органів місцевого самоврядування.

5. Цифрові пропозиції.

5.1. Поглибити цифровізацію підприємницького середовища шляхом створення єдиного цифрового кабінету підприємця, інтегрованого з дозвільними, фінансовими та консультаційними сервісами.

5.2. Стимулювати використання ШІ-рішень не лише для автоматизації, а й для аналітики, прогнозування та стратегічного планування бізнесу.

6. Пропозиції щодо розвитку екосистем підтримки

6.1. Посилити спеціалізацію організацій підтримки бізнесу, орієнтуючи їх не лише на консалтинг і навчання, а й на інновації, експорт, фінансову медіацію та правовий супровід.

6.2. Забезпечити інституційну інтеграцію місцевих організацій підтримки з національними та міжнародними програмами, зменшуючи дублювання функцій.

Аналіз кластерного потенціалу Волинської області виявив, що найбільші передумови для формування кластерів спостерігаються в галузях: сільського і лісового господарства; промисловості; транспорту (вантажні перевезення та логістичні послуги); охороні здоров'я; туризму.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Новий тлумачний словник української мови (у 3 томах) / Гол. ред.: Василь Яременко, Оксана Сліпушко. Київ, 2007. Т. 3: П–Я. 862 с.
2. Moore JF. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harv Bus Rev.* 1993. May-Jun;71(3). P. 75–86. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10126156>.
3. Новий тлумачний словник української мови (у 3 томах) / Гол. ред.: Василь Яременко, Оксана Сліпушко. Київ, 2007. Т. 1: А–К. 926 с.
4. Bahrami H., Evans S. Flexible Re-Cycling and High-Technology Entrepreneurship. *California Management Review.* 1995. № 37(3). Pp. 62–89. URL: <https://doi.org/10.2307/41165799>.
5. Alvedalen J., Boschma R. A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda. *European Planning Studies.* 2017. № 25(6). Pp. 887–903. URL: <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1299694>.
6. Audretsch D.B., Belitski M. Entrepreneurial ecosystems in cities: Establishing the framework conditions. *The Journal of Technology Transfer,* 2017. № 42(5). Pp. 1030–1051. URL: <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9473-8>.
7. Brown R., Mawson S. Entrepreneurial ecosystems and public policy in action: A critique of the latest industrial policy blockbuster. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society.* 2019. № 12 (3). Pp. 347–368. URL: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz011>.
8. Content J., Bosma N., Jordaan J., Sanders M. Entrepreneurial ecosystems, entrepreneurial activity and economic growth: New evidence from European regions. *Regional Studies.* 2020. № 54(8). Pp. 1007–1019. URL: <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1680827>.
9. Fredin S., Liden A. Entrepreneurial ecosystems: Towards a systemic approach to entrepreneurship? *Geografisk Tidsskrift-Danish Journal of Geography.* 2020. № 120 (2). Pp. 87–97. URL: <https://doi.org/10.1080/00167223.2020.1769491>.

10. Mago S., van der Merwe S. Exploring Entrepreneurial Ecosystems in Developed Countries: A Systematic Review. *Sage Open*. 2023. № 13 (4). URL: <https://doi.org/10.1177/21582440231217886>.
11. Koseoglu M.A, Arici H.E. An empirical analysis of the entrepreneurial ecosystem and its impact on economic growth across different income levels. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. 2025. Vol. 14. № 4. Pp. 641–670. URL: <https://doi.org/10.1108/JEPP-09-2024-0158>.
12. Queissner Martin, Stolz Lennard, Weiss Matthias. A meta-analysis of entrepreneurial ecosystem elements and entrepreneurial activity. *Small Business Economics*. 2024. Vol. 64, Iss. 4. Pp. 1817–1847. URL: <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00953-9>.
13. Гринько Т.В., Дулепов С.С. Підприємницьке середовище: сутність, особливості та сучасний стан. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1 (283). С. 175–188.
14. Корнецький А. Підприємницька екосистема як багаторівнева система соціально-економічного розвитку: теоретичний аналіз та підходи до типологізації. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. № 3(33). С. 194–201. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-15>.
15. Селіванов В.Л., Опалько В.В. Особливості середовища розвитку підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6744>.
16. Вовк В.С. Державна політика щодо формування сприятливого підприємницького середовища. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 2. С. 14–18.
17. Isenberg D. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*. Dublin. 12 May 2011, Pp. 1-13. URL: <http://entrepreneurial-revolution.com/>

18. Isenberg D.J. Applying the Ecosystem Metaphor to Entrepreneurship: Uses and Abuses. *The Antitrust Bulletin*. 2016. № 61 (4). Pp. 564–573. URL: <https://doi.org/10.1177/0003603X16676162>.
19. Rakesh K. Sondhi. Total Strategy. Airworthy, 1999. 248 p.
20. Дикань О.В., Крихтіна Ю.О., Фролова Н.Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1 (24). С. 78–81.
21. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>.
22. Business Ready 2024. Washington: World Bank, 2024. 152 p. URL: [doi:10.1596/978-1-4648-2021-2](https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2021-2).
23. Настрої іноземних інвесторів. *Презентація*. Європейська Бізнес Асоціація <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/07/Copy-of-Foreign-Investor-Sentiment.pdf>
24. Коренюк П. Концептуальні підходи та методи визначення інвестиційної привабливості національної економіки. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 2. С. 56–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2018_2_10.
25. Про припинення заходів державного нагляду (контролю) в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 13 березня 2022 р. № 303. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2022-%D0%BF#Text>.
26. Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні : Закон України від 17.07.2024 р. № 3869-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3869-20#Text>.
27. Про внесення змін до розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1413: Розпорядження Кабміну від 03.09.2024 р. № 838-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/838-2024-%D1%80#Text>.

28. Український бізнес очима керівників та керівниць 2025. Як CEO переосмислюють ризики, стратегії та роль бізнесу у відновленні країни/ Сьоме дослідження KPMG в Україні в межах глобального KPMG CEO Outlook. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2025/12/kpmg-ceo-outlook-2025-ua.pdf>.

29. Герасименко І. Екосистема організацій підтримки бізнесу в Україні. Аналітичний звіт за результатами картування. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2025. 152 с.

30. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

31. Пекар В., Шавалюк Л. Погляд у майбутнє: розвиток мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні до 2030 року. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 60 с.

32. Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 року. Волинський ресурсний центр, 2020, 2024. URL: <https://voladm.gov.ua/article/strategiya-rozvitku-volinskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku/>; Стратегія_Волинської_на_період_до_2027 всі Зміни (1)(1).pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

Розрахунок коефіцієнтів локалізації зайнятості і доданої вартості з урахуванням кількості зайнятих та підприємств

Таблиця А.1 – Оцінювання передумов кластерного потенціалу Волинської області

КВЕД	Назва галузі	Середнє значення коефіцієнта локалізації (Q) у 2019-2023 рр.		Кількість працівників, 2023 р.	Кількість підприємств, 2023 р.
		за коефіцієнтом зайнятості (Кл/з)	за коефіцієнтом доданої вартості (Кл/дв)		
1	2	3	4	5	6
А	Сільське, лісове та рибне господарство				
01.25	Вирощування ягід, горіхів, ін. плодових дерев і чагарників	4,582	5,790	287	95
01.41	Розведення ВРХ молочних порід	1,946	3,451	1077	41
01.47	Розведення свійської птиці	0,620	0,143	300	106
01.50	Змішане сільське господарство	2,750	3,021	292	67
01.62	Допоміжна діяльність у тваринництві	5,110	3,283	92	24
02.10	Лісівництво, ін. діяльність у лісовому г-стві	2,432	4,388	317	18
02.20	Лісозаготівлі	1,520	2,180	94	47
02.30	Збирання дикорослих недревних продуктів	6,061	6,769	к/с	79
В+С+D+E	Промисловість				
10.12	Виробництво м'яса свійської птиці	3,460	-4,670	1909	5
10.13	Виробництво м'ясних продуктів	2,310	2,708	1607	38
10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетрив. зберігання	1,240	1,294	1631	94
10.84	Виробництво прянощів і приправ	10,560	15,718	к/с	6
10.9	Виробництво готових кормів для тварин	2,433	9,661	321	19
13.95	Виробництво нетканих текстильних матеріалів і виробів із них, крім одягу	1,450	0,883	к/с	6
14.12	Виробництво робочого одягу	1,310	0,987	к/с	19
14.13	Виробництво іншого верхнього одягу	1,250	1,321	522	57
16.10	Лісопильне та стругальне виробництво	4,090	5,004	2301	348
16.21	Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону	4,740	13,838	к/с	15
16.23	Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів	1,330	1,788	236	87
16.24	Виробництво дерев'яної тари	6,766	10,475	807	51

16.29	Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння	2,260	3,478	363	67
-------	--	-------	-------	-----	----

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5	6
17.12	Виробництво паперу та картону	5,754	6,871	к/с	3
17.21	Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари	3,984	2,857	к/с	9
20.30	Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик	2,425	4,338	к/с	4
20.42	Виробництво парфумних і косметичних засобів	1,006	0,731	102	6
23.32	Виробництво цегли, черепиці та ін. будівельних виробів із випаленої глини	1,917	1,776	к/с	8
25.93	Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин	3,920	1,548	376	8
27.1	Виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури	1,821	1,587	512	5
28.15	Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів	19,772	27,255	944	5
28.99	Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у.	1,523	0,883	156	6
31.01	Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	5,741	13,855	1601	51
31.09	Виробництво інших меблів	2,166	2,418	1195	84
32.40	Виробництво ігор та іграшок	3,744	4,682	к/с	11
42.1	Будівництво доріг і залізниць	1,198	0,964	762	45
G	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів				
47	Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	1,355	1,642	39859	16347
H	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність				
49.41	Вантажний автомобільний транспорт, надання послуг перевезення речей	2,374	3,206	к/с	3041
Q	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги				
86.10	Діяльність лікарняних закладів	1,333	1,945	к/с	44
86.23	Стоматологічна практика	1,276	1,693	1548	462
86.90	Інша діяльність у сфері охорони здоров'я	1,843	2,252	к/с	112