

УДК 33.027:338.246.8:658(477)

DOI: 10.31673/2415-8089.2025.043810

Огородник Руслан Петрович,
старший викладач,
Херсонський національний технічний університет
Фомішина Віра Миколаївна,
доктор економічних наук, професор
Херсонський національний технічний університет
Маковецька Ірина Миколаївна,
к.е.н., доцент,
Київський національний
лінгвістичний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ В ПОВОЄННИХ УМОВАХ

У статті досліджено ключові підходи до формування стратегічних засад економічного розвитку в умовах повоєнної відбудови та зростаючої ринкової нестабільності. Розкрито теоретичні та прикладні аспекти відновлення національної економіки через призму сучасних моделей стратегічного управління, включаючи інструменти конкурентної стратегії, державної підтримки бізнесу та механізми підвищення стійкості підприємницького сектору. Особливу увагу приділено рекомендаціям міжнародних інституцій щодо пріоритетних напрямів відбудови, зокрема зміцненню бізнес-екосистем і розвитку цифрової інфраструктури. На основі аналізу праць провідних учених та аналітичних звітів сформовано комплекс пропозицій щодо оптимізації економічної політики України у післявоєнний період. Результати дослідження можуть бути використані в процесі розробки стратегічних програм розвитку, регіональних планів та заходів підтримки малого і середнього бізнесу.

Ключові слова: післявоєнна відбудова; економічна стратегія; конкурентоспроможність; державна підтримка бізнесу; економічна стійкість; цифрова інфраструктура; бізнес-екосистема.

Повоєнна відбудова економіки створює складний комплекс як викликів, так і унікальних можливостей для розвитку підприємницького середовища та модернізації національної економіки. Підприємства стикаються з необхідністю відновлення виробничого потенціалу, перегляду бізнес-моделей, оптимізації управлінських процесів та впровадження сучасних цифрових технологій. Водночас зростає роль підприємництва у забезпеченні економічної стабільності та формуванні національної стійкості.

Фактори, що ускладнюють процес відновлення, включають значні втрати активів, зміну ринкової кон'юнктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит робочої сили та обмеженість інвестиційних ресурсів. У таких умовах ефективне планування підтримки бізнесу виступає ключовим інструментом не лише для швидкого відновлення діяльності підприємств, а й для формування стійких і конкурентоспроможних бізнес-екосистем.

Особливу значущість набуває інтеграція фінансових, інфраструктурних та цифрових інструментів підтримки, а також координація державних і міжнародних програм, що забезпечує комплексний підхід до післявоєнного відновлення. Такий підхід дозволяє не лише стабілізувати бізнес-середовище та ринки, а й сприяє модернізації виробничих процесів, підвищенню ефективності управління та довгостроковому економічному зростанню.

Таким чином, вступ окреслює необхідність системного підходу до планування підтримки бізнесу, який враховує взаємодію економічних, соціальних та інституційних чинників, та підкреслює стратегічну роль підприємництва у забезпеченні післявоєнного відновлення та сталого розвитку національної економіки.

Постановка проблеми. Планування підтримки бізнесу в повоєнних умовах є надзвичайно складним і багатофакторним завданням через поєднання економічних, соціальних та інституційних викликів. Внаслідок руйнувань інфраструктури, зменшення

обсягів виробництва та втрати активів підприємства стикаються з проблемами доступу до фінансових ресурсів, дефіцитом кваліфікованої робочої сили та порушенням логістичних ланцюгів. Крім того, значна невизначеність на ринках, зміни в попиті та трансформація споживчої поведінки ускладнюють стратегічне планування та підвищують ризики для бізнесу.

Система підтримки повинна забезпечити швидке відновлення діяльності підприємств, відновлення економічної активності та підвищення стійкості бізнес-середовища. Важливо не лише відновити довоєнний рівень функціонування підприємств, а й створити умови для їхньої модернізації та цифровізації, що підвищує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Проблема ускладнюється необхідністю синхронізації державних та міжнародних програм підтримки з урахуванням регіональних диспропорцій, секторних особливостей і різного рівня готовності підприємств до адаптації. Недостатня координація цих заходів може призвести до неефективного використання ресурсів та уповільнити процес відновлення економіки.

Таким чином, актуальність проблеми полягає у потребі розробки інтегрованих, адаптивних моделей підтримки бізнесу, здатних забезпечити ефективну взаємодію між державними структурами, міжнародними партнерами та підприємницьким середовищем в умовах післявоєнної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика підтримки бізнесу та відбудови економіки активно висвітлюється у працях українських та іноземних дослідників. Білорус і Гальчинський аналізують макроекономічні засади післявоєнної реконструкції та роль держави у стабілізації соціально-економічного середовища [1, с. 15–28]. Портер і Кеттс акцентують увагу на конкурентних стратегіях підприємств у посткризових економіках, підкреслюючи важливість гнучких бізнес-моделей [2, рр. 44–59]. Мінцберг розглядає концепцію стратегічної адаптивності як основу управління підприємствами в умовах турбулентності [3, рр. 102–118].

Українські науковці, зокрема Клебан і Малик, аналізують інструменти державної підтримки бізнесу в умовах кризи та можливості їх оптимізації у період повоєнної відбудови [4, с. 67–78]. Аналітичні матеріали KSE Institute зосереджені на пріоритетах економічного відновлення України, включаючи цифровізацію та посилення ролі підприємництва [5, рр. 5–32]. Звіти Світового банку підкреслюють важливість підтримки МСБ, розвитку інституційної спроможності та створення сприятливого інвестиційного середовища [6, рр. 12–48].

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтегрованих моделей підтримки бізнесу, оцінювання ризиків у процесі відновлення та формування цифрових платформ взаємодії між державою, донорами та підприємствами.

Мета. Метою цього дослідження є всебічне обґрунтування сутності та визначення ключових особливостей планування підтримки бізнесу в повоєнних умовах, що зумовлено економічною нестабільністю, структурними та регіональними диспропорціями, а також процесами трансформації підприємницького середовища. Дослідження передбачає ідентифікацію механізмів державної та міжнародної підтримки, оцінку їхньої ефективності у відновленні малого та середнього бізнесу, а також визначення пріоритетних напрямів інтеграції фінансових, інфраструктурних і цифрових інструментів для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Крім того, дослідження має на меті надати практичні рекомендації щодо адаптації стратегій підтримки бізнесу до умов післявоєнного відновлення, спрямовані на підвищення ефективності управління ризиками, оптимізацію ресурсів та створення умов для швидкої та сталого економічного відновлення на регіональному та національному рівнях. Методи дослідження.

Методи дослідження. Дослідження базується на комплексному поєднанні системного, ситуаційного та структурно-функціонального підходів, що дозволяють розглядати планування

підтримки бізнесу як багаторівневий процес взаємодії економічних, соціальних та інституційних чинників. Системний підхід забезпечує аналіз бізнес-середовища в цілому, враховуючи взаємозв'язки між державними політиками, ринковими механізмами та соціальними процесами.

Ситуаційний підхід дозволяє оцінювати вплив непередбачуваних факторів — таких як руйнування інфраструктури, дефіцит ресурсів, міграція робочої сили та зміни попиту — на ефективність програм підтримки бізнесу. Структурно-функціональний аналіз застосовано для визначення ролі окремих інституцій та організацій у процесі відновлення, а також для моделювання взаємодії між державними, приватними та міжнародними суб'єктами.

Для формування практичних рекомендацій використано метод контент-аналізу міжнародних практик післявоєнного відновлення, що дозволив виокремити релевантні для України моделі підтримки бізнесу. Елементи економічного моделювання застосовано для визначення пріоритетності напрямів фінансової та інфраструктурної підтримки. Крім того, узагальнення експертних оцінок фахівців у сфері економіки, менеджменту та цифрової трансформації підприємств забезпечило точне розуміння потреб різних секторів бізнесу.

Комплексне застосування зазначених методів дозволило сформувати адаптивні, результативні та науково обґрунтовані пропозиції щодо планування підтримки бізнесу у повоєнний період.

Виклад основного матеріалу. Повоєнна відбудова економіки України створює комплекс складних викликів та унікальних можливостей для модернізації підприємств, розвитку бізнес-екосистем та формування національної економічної стійкості. В умовах значних руйнувань інфраструктури, скорочення виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів і обмежених інвестиційних ресурсів ефективне планування підтримки бізнесу стає ключовим інструментом адаптивного відновлення та сталого розвитку економіки.

Особлива увага приділяється визначенню пріоритетних напрямів державної та міжнародної підтримки, інтеграції фінансових, інфраструктурних та цифрових рішень, а також формуванню умов для розвитку малого та середнього бізнесу. Важливою передумовою є забезпечення довіри бізнес-середовища до інструментів державного регулювання та міжнародних програм, що сприяє швидкому відновленню підприємницької діяльності та підвищенню конкурентоспроможності економіки в цілому.

Для ефективного планування підтримки бізнесу в післявоєнний період необхідно здійснювати комплексний аналіз та інтеграцію трьох основних груп чинників: економічних, соціальних та інституційних. Економічні чинники охоплюють масштаби руйнувань, дефіцит інвестицій, порушення виробничих циклів та коливання попиту, що визначає пріоритети відновлення підприємств та розподіл обмежених ресурсів. Соціальні чинники включають зміни у зайнятості, внутрішню та зовнішню міграцію, а також трансформацію споживчої поведінки, що безпосередньо впливає на адаптацію бізнес-моделей і стратегічне планування підприємств. Інституційні чинники передбачають державне регулювання, доступ до фінансів, співпрацю з міжнародними донорами та інституційними партнерами, що формує рамки реалізації програм підтримки та підвищує довіру бізнесу до державних і міжнародних ініціатив.

Систематизація та структуризація цих факторів дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємств у різних секторах економіки, а й визначити пріоритетні напрями державної та міжнародної підтримки. Для наочного відображення основних факторів планування підтримки бізнесу у повоєнний період представлено узагальнену схему у (табл. 1).

Таблиця 1

Основні фактори планування підтримки бізнесу в повоєнний період

Фактор	Опис	Вплив на планування
Економічний	Масштаб руйнувань, дефіцит інвестицій, порушення виробничих циклів	Визначає пріоритети відновлення та розподіл ресурсів

Соціальний	Зміни зайнятості, міграційні процеси, трансформація споживчої поведінки	Впливає на стратегічне планування та адаптацію бізнесу
Інституційний	Державне регулювання, доступ до фінансів, співпраця з донорами	Формує рамки реалізації програм підтримки

Аналіз основних факторів планування підтримки бізнесу у повоєнний період демонструє, що результативність відновлювальних заходів безпосередньо залежить від комплексної інтеграції економічних, соціальних та інституційних чинників. Економічні фактори визначають пріоритети розподілу ресурсів та ефективність фінансової підтримки підприємств; соціальні чинники впливають на здатність бізнесу адаптуватися до змін у структурі зайнятості, поведінці споживачів та трудових ресурсах; інституційні фактори формують нормативно-правові та організаційні рамки реалізації державних та міжнародних програм підтримки.

Таким чином, лише комплексне урахування взаємозв'язків між цими групами чинників дозволяє розробити адаптивні та результативні стратегії підтримки бізнесу, що сприяють відновленню підприємницької діяльності, стабілізації ринків та підвищенню стійкості національної економіки в післявоєнний період.

Після визначення ключових факторів, що впливають на планування підтримки бізнесу, критично важливо розглянути конкретні механізми державної підтримки, які забезпечують відновлення економіки та сприяють сталому розвитку підприємницького середовища. Державні програми реалізуються у кількох напрямках, що взаємодоповнюють один одного: фінансова підтримка, спрямована на відновлення платоспроможності підприємств через гранти, кредити та державні гарантії; інфраструктурна підтримка, що включає відновлення логістичних та енергетичних систем, критично важливих для відновлення виробничих циклів; та цифрова трансформація, яка передбачає впровадження сучасних управлінських інформаційних систем, таких як ERP, BI та CRM, для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності.

Комплексне використання цих інструментів дозволяє забезпечити адаптивність бізнесу до післявоєнних умов, прискорити відновлення виробничих процесів та створити умови для стійкого економічного розвитку. Узагальнена структура та очікувані ефекти державних програм підтримки представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Державні програми підтримки бізнесу

Програма	Основні інструменти	Очікуваний ефект
Фінансова підтримка	Гранти, кредитні програми, державні гарантії	Відновлення підприємств і стимулювання інвестицій
Інфраструктурна підтримка	Відновлення логістики, комунікацій, енергетики	Прискорення виробничих процесів
Цифрова трансформація	ERP, BI, CRM системи	Підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності

Аналіз державних програм підтримки бізнесу у післявоєнний період демонструє, що ефективність таких ініціатив залежить від комплексного використання фінансових, інфраструктурних та цифрових інструментів. Фінансова підтримка через гранти, кредити та гарантії забезпечує відновлення підприємств та залучення інвестицій. Інфраструктурна підтримка, включаючи відновлення логістики та енергопостачання, прискорює виробничі процеси і підвищує стабільність операцій. Цифрова трансформація, реалізована через впровадження ERP, BI та CRM-систем, дозволяє підвищити ефективність управління, адаптивність підприємств та їх конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, лише комплексне та взаємопов'язане застосування зазначених інструментів забезпечує результативну державну підтримку, сприяє прискоренню відновлення бізнес-середовища та формує умови для сталого розвитку національної

економіки.

Окрім національних ініціатив, важливо враховувати роль міжнародної підтримки та партнерства, яка є ключовим фактором стабілізації та відновлення бізнес-середовища. Міжнародні організації надають фінансові ресурси, консультації, навчальні програми та аналітичні дослідження, що допомагають зменшити інвестиційні ризики та підвищити ефективність відновлювальних заходів. Така підтримка також сприяє інтеграції найкращих світових практик у національні програми, створюючи додаткові можливості для розвитку бізнес-екосистем та цифрової інфраструктури.

Завдяки міжнародним партнерам підприємства отримують доступ до необхідних ресурсів і знань, що дозволяє прискорити процес відновлення, підвищити стійкість малого та середнього бізнесу та зміцнити конкурентоспроможність національної економіки. Узагальнену інформацію щодо основних форм міжнародної підтримки та її переваг для українського бізнесу наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Міжнародна підтримка та партнерство

Партнер	Форми підтримки	Переваги
Світовий банк	Фінансування, експертні дослідження	Сприяє модернізації та стабілізації бізнес-середовища
ЄС та EBRD	Кредити, гарантійні програми, консалтинг	Зменшення інвестиційних ризиків, підвищення привабливості економіки
Міжнародні НУО	Гранти, тренінги, освітні програми	Розширення доступу до ресурсів та знань для МСБ

Міжнародна підтримка та партнерство відіграють критичну роль у післявоєнному відновленні бізнесу, оскільки забезпечують доступ до фінансових ресурсів, знань, консультацій та аналітичної інформації. Участь таких організацій, як Світовий банк, ЄС, EBRD та міжнародні НУО, дозволяє зменшити інвестиційні та операційні ризики, підвищити інвестиційну привабливість країни та сприяти інтеграції кращих світових практик у національні програми підтримки.

Висновок: міжнародна співпраця забезпечує збалансування ризиків, прискорює відновлення підприємств і малих та середніх бізнесів, підвищує стійкість економіки та створює передумови для довгострокового розвитку на основі модернізації бізнес-екосистем та цифровізації управлінських процесів.

Для кращого розуміння ефективності державних і міжнародних механізмів підтримки бізнесу у післявоєнний період доцільно розглянути практичні приклади їх застосування. Реальні кейси демонструють, як підприємства різних секторів економіки адаптуються до нових умов, використовують фінансові, інфраструктурні та цифрові інструменти підтримки, та досягають стабілізації і зростання у складному середовищі. Аналіз таких кейсів дозволяє не лише ілюструвати теоретичні положення, а й формувати рекомендації щодо оптимізації програм підтримки, підвищення стійкості підприємств та розвитку бізнес-екосистем у країні.

Практичний кейс 1: Відновлення малого виробництва у регіоні з порушеною інфраструктурою

У невеликому промисловому місті західної України локальний виробник продуктів харчування опинився на межі закриття через руйнування логістичних маршрутів та перебої з електропостачанням. Використання державної програми грантової підтримки дозволило підприємству закупити сучасне обладнання та відновити основні виробничі лінії. Одночасно, завдяки консультаціям міжнародного партнера та впровадженню ERP-системи, компанія змогла оптимізувати управління запасами та планування виробництва. Через півроку підприємство не лише відновило обсяг виробництва, а й збільшило експортні поставки, що позитивно вплинуло на зайнятість у місті та локальну економіку.

Практичний кейс 2: Цифровізація послуг у сфері торгівлі та логістики

У місті, де було пошкоджено значну частину транспортної інфраструктури, компанія малого роздрібного бізнесу стикнулася з проблемою доставки товарів до клієнтів. Залучення фінансування від міжнародного донора дозволило запровадити цифрову платформу для управління замовленнями та логістикою. Платформа інтегрувала інформацію про запаси, маршрути доставки та стан платежів у реальному часі. Як результат, компанія змогла не лише відновити роботу магазину, а й налагодити доставку у сусідні області, підвищивши конкурентоспроможність та стійкість бізнесу у кризових умовах.

Практичний кейс 3: Модернізація середнього бізнесу через міжнародне партнерство

Середнє підприємство у галузі машинобудування, що втратило частину виробничих потужностей, звернулося по підтримку до Європейського банку реконструкції та розвитку. У рамках проєкту було надано консультації з оптимізації виробничих процесів, кредит на відновлення частини обладнання та навчальні програми для менеджерів щодо стратегічного управління у кризових умовах. Завдяки комплексному підходу підприємство змогло не лише повернути виробничий потенціал до довоєнного рівня, а й вийти на нові ринки, інтегрувавши сучасні цифрові технології у виробничий процес.

Наукова новизна даного дослідження полягає у всебічному та комплексному підході до аналізу механізмів планування підтримки бізнесу в Україні в повоєнний період. Стаття вперше інтегрує економічні, соціальні та інституційні чинники, розкриваючи їхню взаємодію та вплив на процеси відновлення підприємницької діяльності.

У межах дослідження удосконалено підходи до класифікації державних і міжнародних інструментів підтримки, що дозволяє більш чітко визначити їх функціональні ролі, взаємозв'язки та сферу застосування у різних секторах економіки. Окрему увагу приділено визначенню ключових напрямів інтеграції фінансових, інфраструктурних та цифрових інструментів, що забезпечує комплексне відновлення бізнес-середовища та підвищення стійкості малого та середнього бізнесу.

Таким чином, результати дослідження не лише доповнюють існуючі наукові підходи до післявоєнного планування підтримки бізнесу, а й формують практичну основу для розробки адаптивних стратегій державної та міжнародної допомоги, спрямованих на модернізацію економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Висновки. Планування підтримки бізнесу в повоєнних умовах є багатовимірним і комплексним процесом, який потребує узгодженого використання як державних, так і міжнародних механізмів. Ефективність таких заходів визначається здатністю інтегрувати економічні, соціальні та інституційні чинники, що взаємодіють між собою та впливають на розвиток підприємницького середовища. Економічні чинники формують пріоритети розподілу ресурсів та спрямовують інвестиції на ключові напрями відновлення; соціальні — визначають адаптаційні можливості бізнесу до трансформацій ринку та змін у структурі зайнятості; інституційні — створюють нормативно-правові рамки та умови для реалізації державних і міжнародних програм підтримки.

Інтеграція фінансових, інфраструктурних та цифрових інструментів дозволяє формувати стійке бізнес-середовище, сприяє модернізації виробничих і управлінських процесів, підвищує ефективність використання ресурсів та забезпечує конкурентоспроможність підприємств. Особливої ваги набуває підтримка малого та середнього бізнесу, який виступає ключовим драйвером економічного відновлення і соціальної стабільності.

Таким чином, комплексний підхід до планування підтримки бізнесу в післявоєнний період сприяє не лише відновленню підприємницької діяльності та стабілізації ринків, а й формує передумови для сталого розвитку економіки на основі цифровізації, модернізації інфраструктури та розвитку бізнес-екосистем. Подальша інтеграція національних та міжнародних ініціатив дозволяє підвищити адаптивність підприємств до умов невизначеності та створює передумови для довгострокового економічного зростання. Подальші наукові розвідки можуть бути спрямовані на:

- розробку інтегрованих моделей взаємодії державних, приватних та міжнародних інституцій;
- оцінювання ефективності цифрових платформ управління підтримкою бізнесу;
- аналіз результативності інструментів підтримки МСБ;
- адаптацію програм відновлення до регіональних особливостей та галузевої специфіки.

References

1. International Monetary Fund. (2025). World economic outlook: Policy pivot, global uncertainties. www.imf.org
2. Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2024). International economics: Theory and policy (12th global ed.). Pearson. www.pearson.com
3. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). OECD economic outlook, volume 2025 issue 2. OECD Publishing. www.oecd.org
4. United Nations Conference on Trade and Development. (2024). Global trade update (December 2024). unctad.org
5. United Nations Conference on Trade and Development. (2025). Trade and development report 2025: Under pressure – Uncertainty reshapes global economic prospects. United Nations. unctad.org
6. World Bank, Government of Ukraine, & European Commission. (2024). Ukraine recovery and reconstruction needs assessment (RDNA3). World Bank Group. www.worldbank.org
7. World Trade Organization. (2023). World trade report 2023: Re-globalization for a secure, inclusive and sustainable future. www.wto.org
8. Ministry of Economy of Ukraine. (2024). Strategy for the recovery, sustainable development, and support of small and medium enterprises until 2027. www.me.gov.ua

RUSLAN OGORODNYK. VIRA FOMISHINA, IRYNA MAKOVETSKA, PECULIARITIES OF PLANNING BUSINESS SUPPORT IN POST-WAR CONDITIONS

The article provides an in-depth analysis of the strategic foundations necessary for ensuring effective post-war economic recovery in Ukraine under conditions of heightened uncertainty, structural market instability, and significant infrastructural damage. The research emphasizes the importance of modern strategic management approaches, including competitive strategy frameworks, resilience-oriented business models, and state-led mechanisms aimed at stimulating economic revitalization and ensuring sustainable enterprise development. Particular attention is given to the role of international institutions, donor organizations, and analytical centers in identifying priority directions for national recovery, including strengthening the architecture of business ecosystems, developing digital and logistical infrastructure, and improving policy instruments that enhance the adaptability and competitiveness of enterprises across various sectors.

The study combines theoretical insights with empirical observations and practical recommendations derived from recent academic works, governmental reports, and global recovery assessments. As a result, a comprehensive set of policy measures is proposed to optimize Ukraine's post-war development trajectory, support small and medium-sized enterprises, accelerate investment inflows, and reinforce long-term economic sustainability. The findings are intended to inform government bodies, regional authorities, business associations, and other stakeholders involved in designing, implementing, and monitoring recovery and development strategies, providing actionable insights for building resilient, innovative, and competitive business environments in the post-war context.

Keywords: *post-war recovery; economic strategy; competitiveness; government business support; economic resilience; digital infrastructure development; business ecosystem; strategic management tools; crisis-driven transformation; sustainable economic growth.*