

RESILIENCE-ЕКОНОМІКА: ЦИФРОВІ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Тягунова Наталія Михайлівна

*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, торгівлі, логістики
та готельно-ресторанної справи,*

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

Повномасштабна війна зумовила глибокі структурні втрати економіки України – руйнування виробничого потенціалу та інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, скорочення інвестицій і зайнятості. За оцінками World Bank, економічні збитки країни вимірюються сотнями мільярдів доларів, що актуалізує пошук нових підходів до відновлення господарської системи [1]. У науковому дискурсі такі процеси розглядаються крізь призму концепції resilience-економіки – здатності соціально-економічних систем адаптуватися до криз і забезпечувати подальший розвиток [2]. За підходами Organisation for Economic Co-operation and Development, економічна стійкість формується через інноваційність, цифровізацію та підприємницьку активність регіонів [3]. Цифрові технології забезпечують безперервність бізнес-процесів і доступ до ринків [4], тоді як малий і середній бізнес сприяє зайнятості та диверсифікації економіки [5]. Це зумовлює актуальність дослідження цифровізації та підприємництва як ключових інструментів відновлення економіки України.

У відповідь на зростання глобальних ризиків – економічних криз, пандемічних обмежень, воєнних конфліктів – у світовій економічній науці сформувався підхід, що ґрунтується на концепції стійкості (resilience). Згідно з цим підходом, розвиток території визначається не лише темпами економічного зростання, а й здатністю системи адаптуватися до шоків, швидко відновлювати функціонування та трансформувати структуру господарства відповідно до нових умов [2].

Аналітичні матеріали Organisation for Economic Co-operation and Development підкреслюють, що економічна стійкість регіонів забезпечується диверсифікацією видів діяльності, інноваційністю бізнесу, розвитком людського капіталу та ефективним публічним управлінням [3]. Подібної позиції дотримується World Bank, який визначає цифрову трансформацію та підтримку підприємництва ключовими передумовами післякризового відновлення економік [1].

У цьому контексті цифровізація розглядається як базовий інструмент підвищення гнучкості господарських процесів. Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у виробництво, торгівлю та сферу послуг сприяє зниженню трансакційних витрат, оптимізації логістики, автоматизації операцій і розширенню доступу суб'єктів господарювання до національних та міжнародних ринків збуту [4]. Використання електронної комерції, цифрових платіжних систем, хмарних сервісів та дистанційних форматів роботи забезпечує безперервність діяльності підприємств навіть за умов просторових і безпекових обмежень.

Важливим напрямом є також цифровізація публічного управління. Розвиток електронних адміністративних послуг, електронного документообігу та онлайн-взаємодії бізнесу з державою скорочує часові й фінансові витрати, підвищує прозорість регуляторних процедур і спрощує започаткування підприємницької діяльності. Зокрема ініціативи Міністерство цифрової трансформації України та впровадження екосистеми сервісів «Дія» сприяють дерегуляції та формуванню сприятливого бізнес-клімату [6].

Таким чином, цифрова трансформація створює інституційні та технологічні передумови для формування resilience-економіки, підвищуючи мобільність, адаптивність і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Водночас повноцінна реалізація цього потенціалу неможлива без активної ролі підприємницького сектору, який забезпечує практичне впровадження інновацій і формує нові точки економічного зростання.

Поряд із цифровізацією ключовим елементом формування resilience-економіки виступає розвиток підприємництва, насамперед сектору малого і середнього бізнесу (МСП). На відміну від великих корпорацій, МСП характеризуються вищою гнучкістю, швидкою адаптацією до змін попиту, здатністю оперативно трансформувати бізнес-моделі та освоювати нові ринкові ніші. Саме ці властивості забезпечують їм функцію «амортизатора» кризових впливів і дозволяють підтримувати економічну активність у періоди нестабільності [5].

За оцінками World Bank, малий бізнес забезпечує значну частку зайнятості та відіграє визначальну роль у відновленні економік після криз і конфліктів, оскільки швидше створює нові робочі місця та сприяє диверсифікації виробництва [1]. Аналітики Organisation for Economic Co-operation and Development також підкреслюють, що підприємницька активність підвищує інноваційність регіонів і зменшує їх залежність від окремих галузей, що безпосередньо впливає на економічну стійкість територій [3].

В умовах воєнних викликів підприємницький сектор України продемонстрував здатність до швидкої адаптації через розвиток самозайнятості, мікробізнесу, крафтового виробництва, локальних

сервісів та електронної торгівлі. Поширення онлайн-продажів, маркетплейсів і соціальних мереж як каналів збуту дозволило підприємцям зберігати зв'язок зі споживачами незалежно від фізичних обмежень, підтримуючи доходи та зайнятість населення [4]. Таким чином формується більш гнучка та децентралізована модель господарювання, характерна для resilience-економіки.

Важливу роль у стимулюванні підприємницької активності відіграє державна та міжнародна підтримка. Зокрема програми Міністерство економіки України, у тому числі ініціатива «Робота», передбачають надання мікрогрантів і пільгового фінансування для започаткування та розширення бізнесу [7]. Значний внесок здійснюють і міжнародні партнери – Програма розвитку ООН та USAID, які реалізують грантові, консультаційні та освітні програми підтримки підприємців [8; 9]. Такі інструменти сприяють модернізації виробництва, створенню нових робочих місць і підвищенню конкурентоспроможності національного бізнесу. Отже, малий і середній бізнес виступає не лише джерелом зайнятості та доходів, а й стратегічним чинником стійкості економіки, забезпечуючи її адаптивність, інноваційність і здатність до швидкого відновлення в умовах сучасних викликів.

Попри позитивну динаміку цифровізації та активізацію підприємницького сектору, процес формування resilience-економіки в Україні супроводжується низкою системних обмежень, що знижують адаптивний потенціал господарської системи.

Насамперед проблемою залишається дефіцит фінансових ресурсів. Малий і середній бізнес має обмежений доступ до банківського кредитування через високі процентні ставки, зростання ризиків неплатоспроможності та посилення вимог до позичальників. За оцінками World Bank, нестача оборотного капіталу є однією з ключових причин згортання діяльності МСП у кризових умовах [1].

Суттєвими викликами також виступають логістична нестабільність і зростання операційних витрат. Порушення транспортних маршрутів, подорожчання енергоносіїв та ускладнення постачання сировини знижують конкурентоспроможність підприємств і стримують їх розширення. Окремою проблемою є кадровий дефіцит, спричинений міграційними процесами та мобілізацією, що обмежує доступ бізнесу до кваліфікованих працівників.

Крім того, зберігається цифрова нерівність між територіями. Недостатній рівень інтернет-покриття та обмежений доступ до сучасних технологій у малих громадах стримують розвиток електронної комерції, дистанційної зайнятості й цифрових сервісів. За рекомендаціями Organisation for Economic Co-operation and Development, саме розвиток цифрової інфраструктури є базовою передумовою конкурентоспроможності регіональних економік [3].

У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексної політики підтримки resilience-економіки, що має поєднувати: розвиток цифрової інфраструктури та електронного урядування; розширення програм мікрогрантів, пільгового кредитування та податкових стимулів для МСП; формування підприємницької екосистеми (бізнес-інкубатори, кластери, консультаційні центри); підвищення цифрових і підприємницьких компетентностей населення через освітні програми; партнерство держави, бізнесу та міжнародних організацій.

Зокрема ініціативи Міністерство економіки України та грантові програми «єРобота» [7], а також підтримка Програма розвитку ООН і USAID [8; 9] демонструють ефективність поєднання фінансових і консультаційних інструментів для стимулювання підприємницької активності.

Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню вразливості економіки, розширенню можливостей самозайнятості та формуванню інноваційного бізнес-середовища, що відповідає принципам resilience-розвитку.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що сучасні воєнні та соціально-економічні виклики зумовлюють необхідність формування нової моделі розвитку національної економіки, орієнтованої не лише на зростання, а й на стійкість до зовнішніх шоків. У цьому контексті концепція resilience-економіки набуває ключового значення, оскільки передбачає здатність господарської системи адаптуватися до кризових впливів, зберігати економічну активність та забезпечувати подальше відновлення.

Список використаних джерел:

1. World Bank. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3)*. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 04.02.2026).
2. Martin R., Sunley P. *Regional economic resilience: theoretical and empirical perspectives*. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society. 2015. Vol. 8. P. 1–18.
3. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Building Resilient Regions for Stronger Economies*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 04.02.2026).
4. Bukht R., Heeks R. *Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. Development Informatics Working Paper*. 2018. No. 68. P. 1–24.
5. Audretsch D. B., Belitski M. The role of entrepreneurship in economic resilience. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123. P. 552–563.
6. Міністерство цифрової трансформації України. Екосистема електронних послуг «Дія»: офіційний портал. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 04.02.2026).
7. Міністерство економіки України. Програма підтримки бізнесу «єРобота». URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 04.02.2026).

8. Програма розвитку ООН. Підтримка підприємництва та відновлення економіки України: аналітичні матеріали. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 04.02.2026).

9. USAID. Economic Resilience Activity in Ukraine: SME Support Programs. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine> (дата звернення: 04.02.2026).