

УДК 338.246.025.2(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.251-262>**Єфімова Г.В.**

доктор економічних наук

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Iefimova Ganna

Dr. of Economic Sc.

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

<https://orcid.org/0000-0001-5271-2913>**Побережець Ю.О.**

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Poberezhets Yuri

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

<https://orcid.org/0009-0008-4617-5216>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІНСТИТУЦІЙНА РОЛЬ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ МСБ

У статті досліджено трансформацію експортної діяльності малого та середнього бізнесу України в умовах повномасштабних воєнних дій. Визначено, що сектор МСБ виступає базовим елементом економічної безпеки держави. Він забезпечує стійкість експортного сектору на тлі критичного падіння потенціалу великих корпорацій. Обґрунтовано асиметричний характер резильєнтності різних розмірних груп підприємств. Доведено, що здатність МСБ підтримувати експортну виручку є прямим чинником фінансової стійкості, запобігаючи виснаженню міжнародних резервів. Встановлено системні бар'єри експортної експансії МСБ. Розроблено стратегічну матрицю заходів, структуровану за чотирма напрямками, що формує нову архітектуру економічної безпеки, де МСБ виступає системоутворювальним елементом. Результати можуть бути використані для формування державної політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності МСБ та зміцнення економічної безпеки України.

Ключові слова: експорт, малий та середній бізнес, асиметрична стійкість, матриця, стратегія, ВВП, інноваційний потенціал, фінансова стійкість, воєнний стан, податкові надходження, економічне відновлення, економічна безпека.

THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S EXPORT ACTIVITIES UNDER MARTIAL LAW: THE INSTITUTIONAL ROLE AND STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF SMES

This article examines the transformation of Ukraine's SME export activities amid a full-scale war, addressing one of the most critical challenges for the national economy under martial law. The topic is particularly relevant due to the radical shift in the role of SMEs during the war, as traditional export drivers have lost their effectiveness, posing direct threats to economic security through declining foreign exchange earnings. The objective is to: quantitatively assess the asymmetric resilience of different size groups of enterprises; determine the role of SMEs as the foundation of economic security; identify systemic barriers; and justify public policy instruments to enhance the competitiveness of SMEs in international markets and strengthen the economy's security capabilities. The methodology combines general scientific and specialized methods, including comparative analysis of export productivity dynamics, clustering by employee count, growth rate calculations, systematic approach to export potential, structural analysis of category shares, content analysis of barriers, and expert structuring for the strategic matrix. It has been established that SMEs serve as a fundamental element of economic security, ensuring the stability of the export sector amid the critical decline in the capacity of large corporations. The asymmetric nature of resilience has been substantiated: while large enterprises reduced both export volumes and productivity, SMEs maintained performance and increased their relative share. The ability of SMEs to sustain export revenues is a direct factor of financial stability, preventing the depletion of international reserves. Systemic barriers have been identified: financial deficits, logistical constraints, currency and regulatory burdens, a shortage of

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Єфімова Г.В., Побережець Ю.О., 2026

skilled personnel, and insufficient market competencies. A strategic matrix of measures has been developed across four areas, forming a new security architecture in which SMEs are a system-forming element. The results can be used to shape public policy aimed at enhancing the competitiveness of SMEs, increasing tax revenues, and ensuring Ukraine's economic recovery and long-term security.

Keywords: exports, small and medium-sized businesses, asymmetric resilience, matrix, strategy, GDP, innovation potential, financial stability, martial law, tax revenues, economic recovery, economic security.

JEL classification: F14, L25, D22, H12.

Постановка проблеми. Зовнішньоекономічна діяльність України традиційно базувалася на олігополістичній моделі, де ключовими генераторами валютних надходжень виступали великі фінансово-промислові групи металургійного, хімічного та аграрного секторів. Проте повномасштабні воєнні дії радикально змінили умови функціонування національного ринку.

Руйнація індустріальних гігантів на Сході та Півдні України, а також втрата контролю над сировинною базою та глибоководними портами Чорного моря призвели до критичного падіння потенціалу великого бізнесу. Це створило пряму загрозу економічній безпеці держави через ризик втрати валютних надходжень та дестабілізації фінансової системи. За цих умов виникла наукова та практична потреба оцінити життєздатність альтернативного інституційного драйвера - малого та середнього бізнесу (МСБ). Дослідження того, як дрібні гнучкі форми господарювання адаптувалися до криз та змінили архітектоніку зовнішньої торгівлі, є ключовим для формування стратегії повоєнного економічного відновлення та забезпечення довгострокової економічної безпеки України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. О. Гапонюк [1] дослідив макротенденції (ВВП, дефіцит, інфляцію) та наголосив на стійкості аграрного, ІТ-секторів і гнучкості малого бізнесу. Н. Цимбаленко та О. Тарасенко [2] визначили гнучкість, диверсифікацію ланцюгів постачання та релокацію як ключові напрями виживання торговельних підприємств. А. А. Дюк та В. В. Чаланов [3] здійснили комплексний аналіз стану МСБ у 2022-2024 рр., підтвердивши необхідність стимулювання цього сектору у воєнні та повоєнні роки. О. І. Маслак та Н. Є. Гришко [4] доводять, що резильєнтність МСБ, забезпечена державною підтримкою, є головним драйвером відновлення економіки в умовах невизначеності.

Узагальнення наукових підходів свідчить про фрагментарність вивчення асиметричної стійкості розмірних груп МСБ у зовнішньоторговельній сфері та відсутність інтегральної оцінки впливу експортної активності на економічну безпеку. Зазначене зумовлює необхідність формування єдиної стратегічної матриці, яка об'єднує кількісний аналіз, ідентифікацію деструктивних чинників та важелі державної політики для комплексного дослідження ролі МСБ у зовнішньоторговельній архітектоніці України.

Метою статті є кількісна оцінка асиметричної стійкості малого та середнього бізнесу в експортному секторі України в умовах повномасштабної війни, визначення його ролі як фундаменту економічної безпеки держави, ідентифікація системних бар'єрів, що стриму-

ють його зовнішньоторговельну активність, та обґрунтування комплексу інструментів державної політики, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності МСБ на міжнародних ринках та зміцнення безпекових спроможностей економіки.

Методи дослідження. У статті використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Порівняльно-аналітичний метод застосовано для зіставлення експортної динаміки різних за розміром груп підприємств у 2019-2023 рр. та порівняння з країнами ЄС. Метод групування за кількістю найманих працівників (до 9, 10-49, 50-249, 250+) структурував аналіз за категоріями, а розрахунок темпів зростання кількісно оцінив зміни експорту. Системний підхід забезпечив розгляд експортного потенціалу МСБ як багаторівневої структури; структурний аналіз - визначення частки кожної категорії; контент-аналіз досліджень - виявлення ключових бар'єрів експортної активності. Метод експертного опитування використано для формування стратегічної матриці, табличний - для систематизації та візуалізації даних.

Виклад основних результатів дослідження. Переформатування зовнішньоторговельних потоків України з 2022 р. є не тимчасовою адаптацією до воєнних дій, а фундаментальною трансформацією попередньої інституційної моделі. Зміна масштабів діяльності, переорієнтація виробничих потужностей та вимушена релокація підприємств стали основою для глибоких кількісних та якісних зрушень.

У довоєнний період частка експорту товарів у ВВП України стабільно трималася на рівні 31 - 34%, досягнувши піку 34,07% у 2021 р. Однак після повномасштабного вторгнення вона різко скоротилася до 27,41% у 2022 р. та до історичного мінімуму 21,09% у 2023 р. Важливо наголосити, що зазначена тенденція відображає не стільки загальний спад національного виробництва, скільки критичне згорання саме зовнішньоторговельних операцій. Якщо номінальний ВВП України за період 2021-2023 рр. скоротився на 10,80% (зі 199,9 до 178,3 млрд дол. США), то сукупна вартість експорту товарів скоротилася майже вдвічі - на 45% (з 68,1 до 37,6 млрд дол. США). Таке випереджає падіння зовнішньої торгівлі порівняно з динамікою ВВП свідчить про згорання експортної орієнтації економіки та наближення її до моделі, що спирається переважно на внутрішній ринок. Різке падіння загальнонаціонального експорту відбулося під впливом деструктивних процесів у корпоративному секторі, проте різні категорії підприємств відреагували на ці виклики діаметрально протилежно. Найбільшого спаду зазнали великі підприємства, чий внесок у створення ВВП через експортну діяльність скоротився з

23,26% у 2021 році до 10,04% у 2023 р. Занепад індустриальних гігантів створив пряму загрозу виникненню дефіциту платіжного балансу та скороченню золотовалютних резервів. Натомість сектор малого та середнього бізнесу продемонстрував високу макроекономічну стійкість. О. Гапонюк [1] наголошує, що аналіз тенденцій ВВП, бюджетного дефіциту та інфляції свідчить про гнучкість малого бізнесу. Якщо у довоєнний період питома вага експорту МСБ у структурі ВВП становила 9,30 - 9,90% (близько третини загальної експортної квоти), то після вторгнення цей індикатор не лише утримався, а й зріс

у 2022 р. до 10,63%, а у 2023 році стабілізувався на рівні 9,42%. Більше того, в абсолютному вимірі валютний внесок МСБ у формування ВВП навіть зріс: з 15,1 млрд дол. США у 2019 р. до 16,8 млрд дол. США у 2023 р. (табл. 1). За умов глибокої кризи великого капіталу саме децентралізований сектор МСБ виступив ключовим стабілізатором експортної виручки держави, що сприяло стабілізації національної економіки та запобігло різкому погіршенню платіжного балансу. Це є прямим свідченням того, що МСБ виконує функцію забезпечення економічної безпеки на макрорівні.

Таблиця 1

Макроекономічні показники експорту та внесок категорій підприємств у ВВП України, 2019-2023 рр.

Категорія	Показник	2019	2020	2021	2022	2023
ВВП	млрд дол. США	154,1	156,6	199,9	160,9	178,3
Експорт товарів всього	млрд дол. США	50,1	49,2	68,1	44,1	37,6
частка експорту/ВВП	%	32,51	31,42	34,07	27,41	21,09
Експорт МСБ + ФОП	млрд дол. США	15,1	15,5	18,6	17,1	16,8
частка (МСБ + ФОП)/ВВП	%	9,80	9,90	9,30	10,63	9,42
Експорт великих підприємств	млрд дол. США	33,4	32,1	46,5	23,7	17,9
частка великих/ВВП	%	21,67	20,50	23,26	14,73	10,04
Експорт не розподілений за категоріями	млрд дол. США	1,6	1,6	3,0	3,3	2,8
частка нерозподіленого/ВВП	%	1,04	1,02	1,51	2,05	1,63

Джерело: складено авторами на основі даних [5, 6].

Дослідження демографічної динаміки (табл. 2) виявляє у 2019-2021 рр. стійкий структурний дисбаланс: кількісне домінування МСБ (разом із ФОП - понад 20 тис. суб'єктів) не супроводжувалося пропорційною часткою в експорті. У 2019 р. сукупний експорт МСБ становив 15,1 млрд дол. США (30,20% ринку): мікробізнес - 2,7 млрд дол. США (5,40%), малі - 3,9 млрд дол. США (7,80%), середні - 8,2 млрд дол. США (16,40%). Натомість 1266 великих корпорацій генерували 33,4 млрд дол. США, або 66,80% усіх валютних надходжень. У 2021 р. дисбаланс поглибився: великий бізнес наростив внесок до 46,5 млрд дол. США (68,28%), тоді як частка МСБ скоротилась до 27,31%.

Повномасштабна воєнна агресія зруйнувала цю олігополістичну архітектоніку економіки, запустивши процеси структурного заміщення та демографічної поляризації. Найменш адаптивним виявився великий бізнес: експорт скоротився з 46,5 млрд дол. США у 2021 р. до 17,9 млрд дол. США у 2023 р. (падіння у 2,6 раза), а кількість підприємств - з 1141 до 844 (-26,0%). Така стагнація великих підприємств засвідчила глибокі системні ризики моногалузової експортної моделі. На противагу значній рецесії великих корпорацій, малі форми господарювання продемонстрували феномен інституційної резильєнтності, утримавши сукупний експорт у межах 16,9-17,1 млрд дол. США безпосередньо у фазі найвищої інтенсивності бойових дій. Ця гнучкість

децентралізованої системи МСБ виступила амортизатором зовнішніх шоків, блокуючи критичний спад виробництва.

Головним чинником стійкості став середній бізнес: попри скорочення кількості суб'єктів з 3081 у 2021 році до 2632 у 2023 році (-14,6%) та зменшення експорту з 10,1 до 8,9 млрд дол. США, його частка в сукупному експорті зросла з 14,83% до 23,67%. Малі підприємства продемонстрували найменше скорочення кількості серед усіх категорій МСБ: за 2021-2023 рр. їхня кількість скоротилася всього на 6,0% (з 4976 до 4678), а експорт стабілізувався на рівні 4,5 млрд дол. США, зберігши частку 11,97%. Крім того, адаптивну гнучкість продемонстрував мікробізнес: його кількість скоротилася з 6262 у 2021 р. до 5301 у 2023 р. (-15,3%), однак експорт зріс із 3,0 до 3,1 млрд дол. США, а частка зросла з 4,41% до 8,24%. Експортний внесок ФОП залишився стабільним: кількість скоротилася з 6145 у 2021 р. до 5999 у 2023 р. (-2,4%), обсяг експорту утримався на рівні 0,4 млрд дол. США, при цьому відносна частка зросла з 0,73% у 2019 р. до 1,06% у 2023 р.

Макроекономічний аналіз за розмірними категоріями засвідчує, що МСБ забезпечив економічну безпеку держави не внаслідок екстенсивного нарощування потужностей, а завдяки системному збереженню ринкових позицій на тлі рецесії великого капіталу.

Таблиця 2

Динаміка кількості підприємств та вартості експорту за розміром, 2019-2023 рр.

Категорія	Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Мікро	кількість, од.	5873	6134	6262	5680	5301
	експорт, млрд дол. США	2,7	2,8	3,0	3,3	3,1
	частка, %	5,40%	5,69%	4,41%	7,48%	8,24%
Малі	кількість, од.	5115	5100	4976	5350	4678
	експорт, млрд дол. США	3,9	4,2	5,0	5,3	4,5
	частка, %	7,80%	8,54%	7,34%	12,02%	11,97%
Середні	кількість, од.	3254	3063	3081	2597	2632
	експорт, млрд дол. США	8,2	8,2	10,1	8,0	8,9
	частка, %	16,40%	16,67%	14,83%	18,14%	23,67%
ФОП	кількість, од.	6087	5560	6145	6046	5999
	експорт, млрд дол. США	0,3	0,3	0,5	0,5	0,4
	частка, %	0,60%	0,61%	0,73%	1,13%	1,06%
Великі	кількість, од.	1266	1155	1141	875	844
	експорт, млрд дол. США	33,4	32,1	46,5	23,7	17,9
	частка, %	66,80%	65,24%	68,28%	53,75%	47,61%
Нерозподілені	кількість, од.	1174	1163	1542	2131	1788
	експорт, млрд дол. США	1,6	1,6	3,0	3,3	2,8
	частка, %	3,00%	3,25%	4,41%	7,48%	7,45%
Усього	кількість, од.	22769	22175	23147	22679	21242
	експорт, млрд дол. США	50,1	49,2	68,1	44,1	37,6
	частка, %	100%	100%	100%	100%	100%

Джерело: складено авторами на основі даних [6].

Розрахунок показника середнього експорту на одне підприємство (співвідношення валового експорту до кількості активних суб'єктів) виявляє асиметричний характер індивідуальної продуктивності розмірних груп. Як засвідчують емпіричні розрахунки, упродовж 2019-2023 рр. динаміка середнього обсягу експорту на одне підприємство була діаметрально протилежною для різних розмірних груп. У довоєнний період 2019-2021 рр. відбувалося зростання в усіх категоріях. Особливо помітне у великих підприємств (+54,4%, до 40,750 млн дол. США), що було зумовлено сприятливою кон'юктурою на світових сировинних ринках. Середні підприємства зросли на 30,3% (до 3,276 млн дол. США), малі - на 30,8% (до 1,002 млн дол. США), а ФОП - на 51,9% (до 0,079 млн дол. США), тоді як мікропідприємства збільшили показник лише на 5,9% (до 0,485 млн дол. США). Повномасштабне вторгнення спричинило різку поляризацію. Великі підприємства втратили 48,0% продуктивності у 2022-2023 рр. (до 27,120 млн дол. США у 2022 році та 21,250 млн дол. США у 2023 році), тоді як МСБ у 2022 році продемонстрували зростання (мікро - на 20,4%, до 0,584 млн дол. США, малі зберегли рівень 0,984 млн дол. США, середні дещо знизилися до 3,077 млн дол. США). Проте у 2023 році середні підприємства

відновили зростання до історичного максимуму 3,381 млн дол. США (+9,8% до 2022 р.). Загалом за 2019-2023 роки середній експорт зріс у мікро на 27,2% (до 0,585 млн дол. США), малих - на 25,6% (до 0,962 млн дол. США), середніх - на 34,5% (до 3,381 млн дол. США), ФОП - на 40,4% (до 0,073 млн дол. США). Натомість великі підприємства скоротили показник на 19,5% (до 21,250 млн дол. США) (рис. 1). Це підтверджує формування асиметричної стійкості: МСБ виступили самодостатніми складовими безпекової архітектури ринку, адаптивнішими до воєнних шоків і здатними нарощувати індивідуальну ефективність попри загальне падіння експорту, тоді як великий бізнес втратив позиції через інституційну інертність і руйнування виробничо-логістичної інфраструктури.

Н. Цимбаленко та О. Тарасенко [2] також пов'язують цю дивергенцію з операційною гнучкістю МСБ - здатністю до релокації, диверсифікації постачання й освоєння нових маршрутів. У контексті економічної безпеки державна підтримка МСБ є не просто соціальним чи стимулюючим заходом, а стратегічною інвестицією в стійкість національної економіки, що узгоджується з висновками Маслак О. І. та Гришко Н. Є. [3], а також Дюк А. А. та Чаланова В. В. [4].

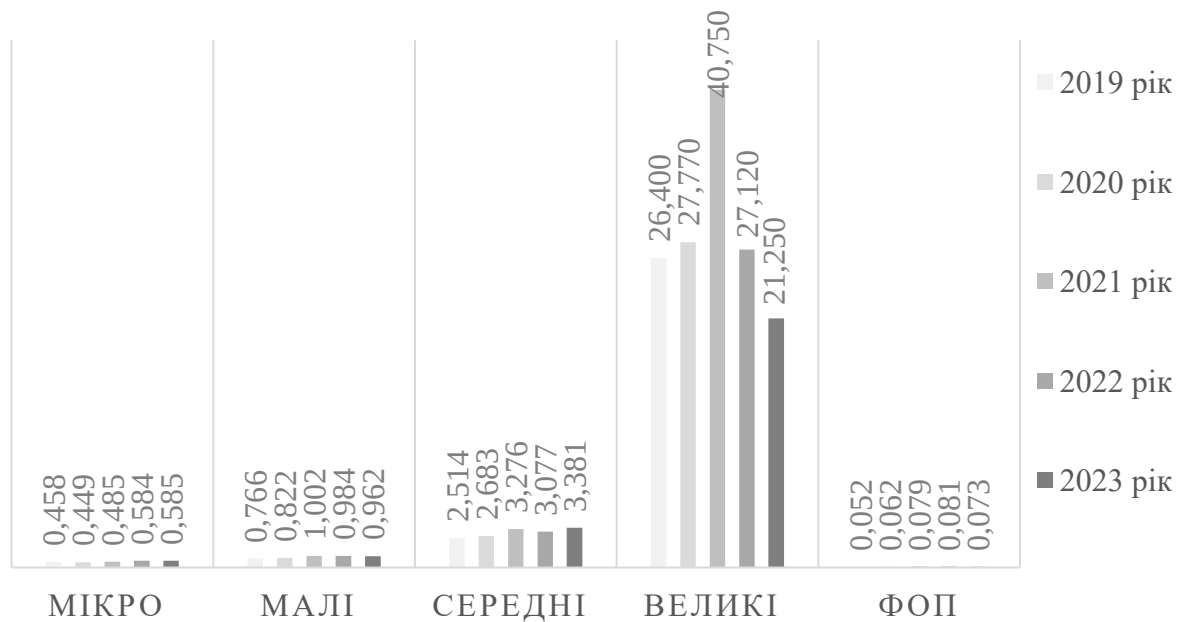


Рис. 1. Середній обсяг експорту на одне підприємство за категоріями, 2019-2023 рр. (млн дол. США).

Джерело: складено авторами на основі даних [6].

Стабілізація експортного сектору МСБ в умовах повномасштабних воєнних дій стала можливою завдяки розгортанню комплексної системи державної та міжнародної фінансово-технічної допомоги. Упродовж 2022-2025 рр. в Україні сформовано багаторівневу архітектуру підтримки:

- Національні фінансові програми. За час воєнного стану за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» видано 98,7 тис. кредитів на 370,4 млрд грн, з яких 55,9 млрд грн - на інвестиції, 55,1 млрд грн - у зоні високого ризику [7]. Додатково грантова програма «єРобота» інвестувала понад 12 млрд грн, створивши понад 60 тис. робочих місць. Найпопулярніші напрями: мікрогранти «Власна справа» (до 350 тис. грн), а також гранти для переробних підприємств (до 8 млн грн), садівництва та тепличних господарств [8].

- Інфраструктура страхування та просування. Експортно-кредитне агентство (ЕКА) наростило обсяги підтриманого експорту з 80 млн грн у 2021 р. до 7,8 млрд грн у 2023 р. та 10,43 млрд грн у 2025 р. [9]. У 2026 р. НБУ визнав страхове покриття ЕКА прийнятним забезпеченням, що дозволило МСБ отримувати кредити без додаткової застави [10]. Це знизило валютні ризики та захистило фінансову систему від зовнішніх шоків. Паралельно Мінцифри та платформа «Дія.Бізнес» у 2024-2025 рр. впровадили регіональні інтенсиви «Go Export» [11] та освітні програми для експортерів: «Е-commerce для експорту» та «Export Upgrade: формула розвитку» [12]. Зазначені програми сприяли активізації інноваційного потенціалу МСБ через впровадження цифрових інструментів.

- Дерегуляційні заходи. Протягом 2025 р. уряд скасував 205 застарілих інструментів регулювання [13]. За підтримки ЄС у межах проекту SMEPIS за три роки проаналізовано понад 1300 актів, скасовано 300, що дозволило бізнесу зекономити 21,3 млрд грн на адміністративних витратах [14]. Проект також сприяв

модернізації порталу «Дія.Бізнес» (понад 1,23 млн користувачів), розвитку e-Permit та Regulatory Portal [15]. Заходи знизили адміністративний тиск на малі підприємства та спростили вихід на зовнішні ринки, що безпосередньо вплинуло на конкурентоспроможність МСБ та створило передумови для нарощення податкових надходжень у результаті легалізації зовнішньоекономічних операцій.

- Мультидонорська та інфраструктурна допомога. Програма ЄС EU4Business у 2024 р. підтримала 14 860 МСБ, збільшивши їхній експорт на 9,8% [16]. STEP IN 2 EU отримала додаткові 25 млн євро (загалом - 41,5 млн євро); на попередньому етапі понад 2 000 МСБ отримали 16 млн євро грантів і кредитів, спрямованих на реформи та цифровізацію [17]. UNDP через проєкт у 4,35 млн дол. розширила спроможність бізнес-асоціацій [18]. USAID CEP у 2022-2024 рр. підтримував експорт МСБ, завершивши роботу у жовтні 2025 р. [19]; у межах програми надано гранти від 35 до 150 тис. дол. США на експортні альянси (загальний фонд - 1,5 млн дол. США) [20]. Ініціатива Світового банку RISE (2024 - 2027) має бюджет понад 1 млрд дол. США; у грудні 2025 р. Україна отримала 290 млн дол. США (80 млн дол. США - за гарантією Японії через МБПР). На кінець 2025 р. укладено угод на 681 млн дол. США, мобілізовано - 540 млн дол. США. RISE використовує PforR та спрямована на підтримку МСБ, покращення бізнес-середовища й доступу до ринків [21, 22]. Логістична ініціатива Єврокомісії «Шляхи солідарності» з 2022 р. забезпечила транспортування суходелом понад 214 млн тон вантажів (зокрема 91 млн тон зерна та олійних); загальна торгівля з ЄС через цей маршрут перевищила 270 млрд євро [23]. Залучення міжнародних ресурсів зміцнило зовнішньоекономічну безпеку України, диверсифікувало фінансові надходження та

інтегрувало національне виробництво у глобальні ланцюги вартості.

Ці заходи дозволили частково нівелювати загрози та підвищити фінансову стійкість суб'єктів господарювання, проте міжнародні порівняння фіксують суттєве відставання українського МСБ. Середній експорт українського мікропідприємства (0,585 млн дол. США) є нижчим, ніж в Австрії (1,104 млн дол. США), Болгарії (0,758 млн дол. США), Чехії (1,015 млн дол. США) та Швейцарії (0,843 млн дол. США). Для малих підприємств український показник (0,962 млн дол. США) поступається показникам провідних країн: Австрії (2,244 млн дол. США), Данії (2,458 млн дол. США), Норвегії (4,225 млн дол. США)

та Чехії (2,296 млн дол. США). Найбільший розрив спостерігається в сегменті середніх підприємств. Український показник (3,381 млн дол. США) є значно нижчим порівняно з більшістю європейських країн: він становить 35% від рівня Чехії (9,687 млн дол. США) та 45% від рівня Німеччини (7,577 млн дол. США). Особливо показовим є порівняння з Австрією (12,548 млн дол. США), Данією (14,186 млн дол. США), Італією (13,966 млн дол. США) та Швейцарією (19,314 млн дол. США), де середні підприємства експортують у 3,5 - 5,7 раза більше. (рис. 2). Це свідчить про те, що потенціал МСБ як гаранта економічної безпеки задіяний не повністю через наявність системних деструктивних чинників.

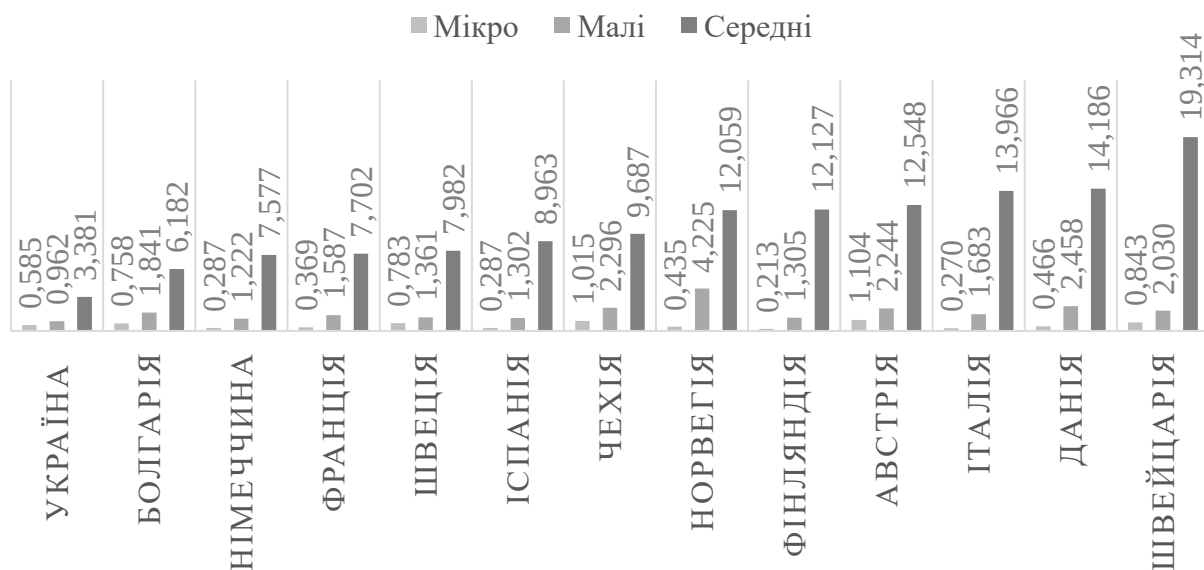


Рис. 2. Порівняння середнього обсягу експорту на одне підприємство в Україні та окремих європейських країнах (мікро, малі, середні), 2023 рік (млн дол. США).

Джерело: складено авторами на основі даних [6, 24].

Емпіричний аналіз результатів профільних досліджень (ПРООН, CID Center, ЕВА, ОЕСР та Міністерства економіки України) за 2023-2025 роки дозволяє систематизувати деструктивні чинники, що стримують експансію українського МСБ, за домінуючими блоками:

- **Фінансовий дефіцит та обмеження капіталу:** За даними ПРООН, 42% підприємств гостро відчують нестачу фінансування, при цьому середній обсяг потреби для мікробізнесу становить 250 тис дол. США, а для середнього - 1,7 млн дол. США [25]. Дослідження CID Center підтверджує, що 47% суб'єктів вважають брак капіталу головною перешкодою для відновлення діяльності [26]. Опитування ЕВА та UKRSIBBANK засвідчує, що 52% респондентів вважають банківське кредитування складним або повністю недоступним через високі ставки (67%) та жорсткі вимоги до застави (43%) [27]. Брак ліквідного забезпечення є критичним, особливо для виробничих компаній у регіонах, оскільки більшість активів уже закладено під кредити на поточну діяльність [28]. 46% опитаних Мінекономіки

вказують на нестачу експортного кредитування та слабкість інструментів страхування воєнних ризиків [29]. Вартість такого страхування на ринку сягає 5% на рік. Для інвестиційних кредитів на ринкових умовах це різко збільшує строк окупності й знижує рентабельність, змушуючи відкладати життєздатні проекти та послаблюючи приплив валюти в країну [28].

- **Логістичний колапс та інфраструктурні обмеження:** Опитування Міністерства економіки виявило, що 73% експортерів вважають руйнування традиційних маршрутів ключовою перешкодою. Основними деструкторами виступають високі тарифи, дефіцит водіїв та обмежена пропускна здатність пунктів перетину на західному кордоні [29]. Логістична блокада є безпосереднім викликом економічній безпеці.

- **Валютне та регуляторне навантаження:** 54% підприємств негативно оцінюють чинні валютні обмеження, зокрема імперативно зафіксований 180 - денний строк повернення виручки, що унеможливило тривалі контракти у сфері машинобудування [29].

Додатково 55,8% респондентів CID Center відзначають непередбачуваність дій державних органів, блокування податкових накладних (33,7%) та проблеми з бронюванням персоналу (31,5%). Це створює середовище, в якому бізнес уникає довгострокового планування, знижуючи його захисну функцію [26].

- Кадровий голод та ринкові компетентності: Дефіцит кваліфікованої робочої сили через міграційні та мобілізаційні процеси зафіксовано у 49% респондентів Мінекономіки [29] та 43,2% респондентів CID Center [26]. Також є складнощі з перетином кордону для ділових поїздок, які відзначили 49% респондентів [29]. Українські МСБ стикаються зі значними труднощами при виході на нові ринки. Труднощі з пошуком ринків збуту турбують 38%

респондентів. Мовний та культурний бар'єри назвали 41% українських МСБ як один із викликів при роботі на міжнародних ринках, також брак маркетингових, юридичних знань [25], що є серйозною перешкодою для експортного розвитку.

Проведений аналіз свідчить, що український МСБ стикається з комплексом взаємопов'язаних бар'єрів: логістичних, фінансових, регуляторних, кадрових та ринкових. Для подолання цих бар'єрів розроблено стратегічну матрицю заходів (табл. 3). Матриця структурована за чотирма пріоритетними напрямками: фінансовим, логістично-регуляторним, кадрово-компетентнісним та ринковим. Кожен захід має конкретний очікуваний результат, що дозволяє використовувати матрицю як інструмент для цілеспрямованої державної політики.

Таблиця 3

Стратегічна матриця заходів із нівелювання бар'єрів експортної діяльності МСБ

Напрямок/ціль	Запропонований захід	Очікуваний результат
1	2	3
1. Фінансовий/ Підвищення доступності фінансових ресурсів для експорту	1.1 Гарантійний фонд для малих експортерів (50 млн дол. США)	- Збільшення обсягів кредитування малих експортерів. - Зниження ризику втрати валютних надходжень через банкрутство МСБ.
	1.2 Грантова програма «Перший експортний контракт» (до 20 тис. дол. США на підприємство) на сертифікацію, маркетинг, участь у виставках.	- Зниження бар'єру входу на зовнішні ринки для малих експортерів.
	1.3 Лінія пільгового експортного факторингу для МСБ (обсягом до 5 млн дол. США на одне підприємство, але не більше 100% річного обсягу експорту) з компенсацією 50% процентної ставки.	- Забезпечення безперебійного фінансування експортних контрактів. - Запобігання касовим розривам, що загрожують фінансовій стабільності МСБ - безпеці держави.
	1.4 Субсидіювання страхової премії в частині, що перевищує 2% вартості контракту	- Збільшення кількості застрахованих експортних контрактів. - Зменшення ймовірності неконтрольованого відтоку капіталу в разі форс-мажору.
2. Логістичний та регуляторний / Спрощення логістичних та регуляторних процедур	2.1 «Єдине вікно» для експорту на базі порталу «Дія» (пілотний проект для 3 галузей).	- Спрощення та прискорення митних процедур. - Посилення інституційної безпеки зовнішньої торгівлі.
	2.2 Гнучкий діапазон строків повернення валютної виручки (від 90 до 360 днів) з правом вибору підприємством залежно від контракту. Автоматичне продовження терміну на період дії форс-мажору (за підтвердженням ТПП) без санкцій та додаткових звернень.	- Зменшення адміністративного та фінансового навантаження на МСБ. - Прискорення оборотності капіталу. - Зниження ризику штрафів через форс - мажорні логістичні колапси.
	2.3 Консолідаційні склади на західних кордонах із цілодобовим митним оформленням.	- Зниження трансакційних витрат при формуванні дрібних партій вантажів. - Забезпечення безперервності експортних поставок як елемента критичної інфраструктури безпеки.

Продовження табл. 3

1	2	3
3. Кадровий та компетентнісний/ Розвиток кадрового потенціалу та експортних компетенцій	3.1 Галузеві «Експортні академії» на базі центрів «Дія.Бізнес» (500+ випусників/рік з менторським супроводом).	- Подолання дефіциту профільних фахівців та підвищення рівня експортних компетенцій - Зменшення залежності від зовнішніх ринків праці - кадрова безпека експортного сектору.
	3.2 Державна програма релокації фахівців для підприємств у прифронтових регіонах (компенсація до 50 тис. грн на спеціаліста).	- Зменшення кадрового дефіциту в регіонах, що постраждали від бойових дій. - Збереження експортного потенціалу депресивних територій як чинник регіональної безпеки.
	3.3 Угоди про взаємне визнання професійних кваліфікацій з ЄС у сфері ЗЕД.	- Спрощення транскордонної інтеграції бізнес-процесів; - Залучення в економіку кваліфікованих фахівців; - Полегшення повернення досвідчених кадрів.
	3.4 Комплексна програма реінтеграції та стимулювання повернення українських фахівців з - за кордону (включаючи інформаційну кампанію, грантову підтримку для працевлаштування та започаткування бізнесу, а також релокаційний пакет).	- Скорочення кадрового дефіциту в експортно-орієнтованих МСБ на 25%; - Створення не менше 8 000 нових робочих місць у експортно-орієнтованих МСБ. - Повернення кваліфікованої робочої сили - відновлення податкової бази та валютного потенціалу.
4. Ринковий/ Розширення доступу до міжнародних ринків та інформаційної підтримки	4.1 B2B - платформа «Ukrainian Export Hub» з автопідбором контрагентів та інтеграцією з міжнародними майданчиками (TradeKey, Kompass, Europages).	- Розширення географії експорту та збільшення кількості надійних іноземних контрагентів. - Зменшення ризику концентрації експорту в кількох країнах (диверсифікація як фактор безпеки).
	4.2 Система «торговельних аташе для МСБ» у топ-10 країнах-імпортерах.	- Підвищення довіри до української продукції через дипломатичну підтримку та сприяння у проходженні сертифікації.
	4.3 Компенсація 50% вартості міжнародної сертифікації (GMP, ISO, CE, Halal, Organic) для першого виходу на ринки (до 10 тис. дол. США на підприємство).	- Подолання нетарифних бар'єрів доступу на ринки розвинених країн. - Легалізація українського експорту на ринках ЄС - зменшення тіньового сектору в ЗЕД.

Джерело: складено авторами самостійно.

Запропоновані заходи утворюють цілісну взаємопов'язану систему. Фінансова підтримка мінімізує вартість входу на зовнішні ринки, оптимізація логістично-регуляторного середовища прискорює оборотність капіталу, кадрово-освітні програми нівелюють дефіцит компетенцій, а ринкові інструменти підвищують рівень міжнародної довіри. У сукупності ці заходи формують нову архітектуру економічної безпеки, де МСБ виступає не другорядним, а системоутворювальним елементом.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує гіпотезу про інституційну трансформацію експортного сектору України. Каталізатором змін стали повномасштабні військові дії. Вони засвідчили вразливість олігополістичної моделі, яка спиралася на капіталомісткі галузі зі зруйнованою нині логістичною інфраструктурою. Це зумовило поступове заміщення великих корпорацій малим та середнім бізнесом як ключовим джерелом валютних надходжень. Суб'єкти МСБ продемонстрували здатність зберігати ефективність навіть в умовах безпекових і логістичних криз завдяки гнучкості та адаптивності, що дає змогу кваліфікувати їх не як другорядний, а як

системоутворювальний елемент економічної безпеки держави у воєнний період. Однак суттєвий розрив у продуктивності між українським та європейським МСБ свідчить про наявність системних бар'єрів, які стримують експортний потенціал. Їх подолання потребує державної політики, спрямованої на зниження трансакційних витрат, розширення доступу до фінансів та підвищення експортних компетенцій. Запропонована стратегічна матриця заходів є практичним інструментом реалізації цієї політики. Її впровадження сприятиме нівелюванню впливу регуляторних і фінансових дестабілізаторів на МСБ та забезпечить формування нової безпеково-економічної архітектури України, в якій сектор МСБ стане визначальним чинником довгострокової фінансової стійкості.

Декларація про використання ШІ. Використання технологій ШІ обмежувалося допоміжними функціями. За допомогою Gemini було виконано перевірку орфографії та уточнення формулювань тексту. Автори несуть повну відповідальність за науковість та достовірність поданих матеріалів.

Список використаних джерел:

1. Гапонюк О. Економіка України під час війни: виклики, можливості та драйвери відновлення. Економічний аналіз. 2025. Т. 35, № 1. С. 553-564. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.553>
2. Цимбаленко Н., Тарасенко О. Напрями адаптації торговельних підприємств України до викликів війни. Вісник економіки. 2025. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1891/1972> (дата звернення: 21.04.26).
3. Маслак О. І., Гришко Н. Є., Гришко В. М., Лощенко Д. А., Скалібог В. Резильєнтність малого та середнього бізнесу як драйвер відновлення національної економіки в умовах невизначеності. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18029250>
4. Дюк А. А., Чаланов В. В. Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції, та виклики під час дії воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-95>
5. World Economic Outlook Database. International monetary fund. URL: <https://www.imf.org/en/publications/weo/weo-database/2024/october/weo-report?c=926&s=NGDPD&sy=2018&ey=2027&ssm=0&scsm=1&ssd=1&ssc=1&ssc=1&sic=0&sort=country&ds=.&br=0> (дата звернення: 10.03.26).
6. Експорт товарів суб'єктами господарювання за кількістю найманих працівників у розрізі регіонів. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.26).
7. Підсумки 2025: За держпрограмою «5-7-9%» підприємці отримали 30 тис. доступних кредитів на майже 94 млрд гривень. Міністерство фінансів України. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/pidsutki_2025_zh_derzhprogramoiu_5-7-9_pidpriemtsi_otrimali_30_tis_dostupnikh_kreditiv_na_majzhe_94_mlrld_griven-5528 (дата звернення: 21.04.26).
8. «Робота: 12 млрд грн інвестувала держава в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=> (дата звернення: 21.04.26).
9. Торік ЕКА підтримало український експорт на 27,8 мільярда - голова правління. Укрінформ. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3875266-torik-eka-pidtrimalo-ukrainskij-eksport-na-78-milarda-golova-pravlinna.html> (дата звернення: 14.03.26).
10. Уряд розширив повноваження ЕКА у страхуванні інвестиційних кредитів. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. 2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?id=063c79eb-c082-4459-8230-f0cd54d3b746&lang=uk-UA&title=Eka&utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 21.04.26).
11. Go Export: розбудова регіональної інфраструктури підтримки експортерів. Діябізнес. URL: <https://business.diaa.gov.ua/education/go-export-rozbudova-rehionalnoi-infrastruktury-pidtrymky-eksporteriv> (дата звернення: 11.04.26).
12. Національний проект «Дія.Бізнес» щодо підтримки суб'єктів підприємницької діяльності з питань розвитку експорту та міжнародної електронної комерції. Інвестиційний портал Івано-Франківська область. 2025. URL: <https://invest.if.gov.ua/index.php/en/news/nacionalnii-projekt-diiabiznes-shhodo-pidtrimki-subektiv-pidprijemnickoyi-diialnosti-z-pitan-rozvitku-eksportu-ta-miznarodnoyi-elektronnoyi-kommerciyi> (дата звернення: 21.04.26).
13. Деретуляція: що змінилося для бізнесу у 2025 році. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/6e468449-1b7c-4e13-965f-0d40c92de0f6?lang=uk-UA&title=Deregulatsiia-SchoZminilosiaDliaBiznesuU2025-Rotsi> (дата звернення: 21.04.26).
14. Менше паперів - більше дії: як дерегуляція відкриває нові можливості для українського бізнесу. EU4Business. 2025. URL: <https://eu4business.org.ua/success-stories/less-paperwork-more-action-how-deregulation-opens-new-opportunities-for-ukrainian-businesses/> (дата звернення: 21.04.26).
15. EU4Business: SMEPIS project key results - deregulation, digitalisation, and Ukraine's EU integration. EU NEIGHBOURSEAST. 2025. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/eu4business-smepis-project-key-results-deregulation-digitalisation-and-ukraines-eu-integration/> (дата звернення: 18.04.26).
16. EU4Business: SMEs in Eastern Partner countries generate extra €950.6 million in income and 27,313 new jobs. EU NEIGHBOURSEAST. 2025. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/eu4business-smes-in-eastern-partner-countries-generate-extra-e950-6-million-in-income-and-27313-new-jobs/> (дата звернення: 18.04.26).
17. Україна отримує додаткові 25 млн євро для реалізації програми STEP IN 2 EU. Урядовий портал. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-otrymaie-dodatkovii-25-mln-ievro-dlia-realizatsii-prohamy-step-in-2-eu> (дата звернення: 18.04.26).
18. UNDP in Ukraine Partnership with the Government of Switzerland. UNDP. 2025. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/switzerland_undp_in_ukraine_july2025.pdf#1#1 (дата звернення: 18.04.26).
19. Технічні позиції – експерти/ки у новий проект USAID у приватному секторі (USAID/Ukraine Private

Sector Support Activity). Громадський простір. 2024. URL: <https://www.prostir.ua/?jobs=tehnichni-pozytsiji-ekspertyky-u-novyyj-proekt-usaid-u-pryvatnomu-sektori-usaidukraine-private-sector-support-activity> (дата звернення: 14.05.26).

20. 15 грантів із обсягом від \$35 000 до \$150000 для експортних альянсів. Інвестиційний портал Київської області. 2023. URL: <https://investkyivregion.gov.ua/news/15-hrantiv-iz-obsiahom-vid-35-000-do-150-000-dlia-eksportnykh-aliantsiv/> (дата звернення: 15.05.26).

21. Україна отримала 290 млн доларів США від Японії та Світового банку на підтримку приватного сектору. Міністерство фінансів України. 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraine_received_usd_290_million_from_japan_and_the_world_bank_to_support_the_private_sector-5482 (дата звернення: 18.04.26).

22. Україна отримує 88 млн доларів США від Уряду Японії в рамках проекту Світового банку RISE на підтримку приватного сектору. Урядовий портал. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-otrymaie-88-mln-dolariv-ssha-vid-uriadu-iaponii-v-ramkakh-proektu-svitovoho-banku-rise-na-pidtrymku-pryvatnoho-sektoru> (дата звернення: 21.04.26).

23. EU-Ukraine Solidarity Lanes. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en?prefLang=ja (дата звернення: 18.05.26).

24. OECD Data Explorer. OECD. URL: <https://data-explorer.oecd.org/?lc=en> (дата звернення: 18.05.26).

25. Форсайт для відновлення та розвитку українського експорту. UNDP. 2023. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/ukrainian_export_foresight_2030.pdf (дата звернення: 21.04.26).

26. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у квітні – травні 2024 року. Center for Innovations Development. URL: <https://cid.center/analytics/business-status-and-prospects/> (дата звернення: 21.04.26).

27. Як МСБ оцінюють доступ до фінансування в Україні, - дослідження ЕБА та UKRSIBBANK. European Business Association. 2025. URL: <https://eba.com.ua/yak-msb-otsinyuyut-dostup-do-finansuvannya-v-ukrayini-doslidzhennya-eva-ta-ukrsibbank/> (дата звернення: 21.04.26).

28. Буткова-Вітвіцька Н. Треба зменшити ціну ризику: У що впирається український експорт? NV Бізнес. 2026. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/eksport-ta-finansuvannya-biznesu-v-ukrajini-golovni-bar-yeri-ta-novi-instrumenti-2026-50587619.html> (дата звернення: 21.04.26).

29. BDO в Україні підтримує план для України про збільшення експорту на 50% до 2030 року: від логістики до технологій. European Business Association. 2025. URL: <https://eba.com.ua/bdo-v-ukrayini-pidtrymuje-plan-dlya-ukrayiny-pro-zbilshennya-eksportu-na-50-do-2030-roku-vid-logistyky-do-tehnologij/> (дата звернення: 21.04.26).

References:

1. Haponiuk, O. (2025). *Ekonomika Ukrainy pid chas viiny: vyklyky, mozhlyvosti ta draivery vidnovlennia* [Ukraine's Economy During the War: Challenges, Opportunities, and Drivers of Recovery.] *Ekonomichnyi analiz*. 35(1). 553-564. <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.553>

2. Tsymbalenko, N., & Tarasenko, O. (2025). *Napriamy adaptatsii torhovelnykh pidpriemstv Ukrainy do vyklykiv viiny* [Ways in which Ukrainian retail businesses are adapting to the challenges of war]. *Visnyk ekonomiky*. <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1891/19>

3. Maslak, O. I., Hryshko, N. Ye., Hryshko, V. M., Loshchenko, D. A., & Skaliboh, V. (2025). *Rezyliientnist maloho ta serednoho biznesu yak draiver vidnovlennia natsionalnoi ekonomiky v umovakh nevyznachenosti* [The resilience of small and medium-sized businesses as a driver of national economic recovery amid uncertainty]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*. (25). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18029250>

4. Diuk, A. A., & Chalanov, V. V. (2025). *Malyi ta serednii biznes v Ukraini: stan, tendentsii, ta vyklyky pid chas dii voiennoho stanu* [Small and Medium-Sized Businesses in Ukraine: Current Status, Trends, and Challenges Under Martial Law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-95>

5. International monetary fund. World Economic Outlook Database. <https://www.imf.org/en/publications/weo/weo-database/2024/october/weo-report?c=926&s=NGDPD&sy=2018&ey=2027&ssm=0&scsm=1&ssd=1&scs=1&ssc=1&sic=0&sort=country&ds=.&br=0>

6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Eksport tovariv subiektamy hospodariuvannia za kilkistiu naimanykh pratsivnykiv u rozrizi rehioniv [State Statistics Service of Ukraine. Exports of goods by business entities by number of employees, by region]. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

7. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2025). *Pidsumky 2025: Za derzhprohramoiu «5-7-9%» pidpriiemtsi otrymaly 30 tys. dostupnykh kredytiv na maizhe 94 mlrd hryven*. [2025 Results: Under the “5-7-9%” state program, entrepreneurs received 30,000 affordable loans totaling nearly 94 billion hryvnias]. https://mof.gov.ua/uk/news/pidsumki_2025_zh-prohramoiu_5-7-9_pidpriiemtsi_otrimali_30_tis_dostupnykh_kredytiv_na_maizhe_94_mlrd_hryven-5528

8. Ministerstvo ekonomiky, dovyklyi ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (2025). yeRobota: 12 mlrd hrn investovala derzhava v rozvytok maloho y serednoho biznesu cherez hranty [yeRobota: 12 mlrd hrn investovala derzhava v rozvytok maloho y serednoho biznesu cherez hranty]. <https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=>
9. Ukrinform. (2024). Torik EKA pidtrymalo ukraïnskyi eksport na 7,8 miliarda - holova pravlinnia [Last year, EKA supported Ukrainian exports worth 7.8 billion, according to the chairman of the board]. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3875266-torik-eka-pidtrimalo-ukraïnskij-eksport-na-78-milarda-golova-pravlinna.html>
10. Ministerstvo ekonomiky, dovyklyi ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (2026). Uriad rozshyryv povnovazhennia EKA u strakhuvanni investytsiinykh kredyiv [The government has expanded the ECA's authority in the area of investment credit insurance]. https://me.gov.ua/News/Detail?id=063c79eb-c082-4459-8230-f0cd54d3b746&lang=uk-UA&title=Eka&utm_source=chatgpt.com
11. Diibiznes. (b.n.). Go Export: rozbudova rehionalnoi infrastruktury pidtrymky eksporteriv [Go Export: Developing Regional Infrastructure to Support Exporters]. <https://business.diia.gov.ua/education/go-export-rozbudova-rehionalnoi-infrastruktury-pidtrymky-eksporteriv>
12. Investytsiinyi portal Ivano-Frankivska oblast. (2025). Natsionalnyi proekt «Diia.Biznes» shchodo pidtrymky subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti z pytan rozvytku eksportu ta mizhnarodnoi elektronnoi komertsii [The “Diia.Biznes” national project to support businesses in the areas of export development and international e-commerce]. <https://invest.if.gov.ua/index.php/en/news/nacionalnii-projekt-diibiznes-shchodo-pidtrimki-subiektiv-pidpriemnytskoyi-diialnosti-z-pitan-rozvytku-eksportu-ta-mizhnarodnoyi-elektronnoyi-komerciyi>
13. Ministerstvo ekonomiky, dovyklyi ta silskoho hospodarstva Ukrainy. (2025). Derehuliatyia: shcho zminylosia dlia biznesu u 2025 rotsi [Deregulation: What Has Changed for Businesses in 2025]. <https://me.gov.ua/News/Detail/6e468449-1b7c-4e13-965f-0d40c92de0f6?lang=uk-UA&title=Dereguliatyia-SchoZminylosiaDliaBiznesuU2025-Rotsi>
14. EU4Business. (2025). Menshe paperiv - bilshe dii: yak derehuliatyia vidkryvaie novi mozhlyvosti dlia ukraïnskoho biznesu [Less red tape, more action: how deregulation is opening up new opportunities for Ukrainian businesses]. <https://eu4business.org.ua/success-stories/less-paperwork-more-action-how-deregulation-opens-new-opportunities-for-ukrainian-businesses/>
15. EU NEIGHBOURSEAST. (2025). EU4Business: SMEPIS project key results - deregulation, digitalisation, and Ukraine's EU integration. <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/eu4business-smepis-project-key-results-deregulation-digitalisation-and-ukraines-eu-integration/>
16. EU NEIGHBOURSEAST. (2025). EU4Business: SMEs in Eastern Partner countries generate extra €950.6 million in income and 27,313 new jobs. <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/eu4business-smes-in-eastern-partner-countries-generate-extra-e950-6-million-in-income-and-27313-new-jobs/>
17. Uriadovyi portal. (2025). Ukraina otrymaie dodatkovy 25 mln yevro dlia realizatsii prohramy STEP IN 2 EU [Ukraine will receive an additional 25 million euros to implement the STEP IN 2 EU program]. <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-otrymaie-dodatkovy-25-mln-ievro-dlia-realizatsii-prohramy-step-in-2-eu>
18. UNDP. (2025). UNDP in Ukraine Partnership with the Government of Switzerland. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-11/switzerland_undp_in_ukraine_july2025.pdf#1#1
19. Hromadskyi prostir. (2024). Tekhnichni pozytsii - eksperty/ky u novyi proekt USAID u pryvatnomu sektori (USAID/Ukraine Private Sector Support Activity) [Technical Positions - Experts for a New USAID Project in the Private Sector (USAID/Ukraine Private Sector Support Activity)]. <https://www.prostir.ua/?jobs=tehnichni-pozytsiji-ekspertyky-u-novyj-proekt-usaid-u-pryvatnomu-sektori-usaidukraine-private-sector-support-activity>
20. Investytsiinyi portal Kyivskoi oblasti. (2023). 15 hrantiv iz obsiahom vid \$35 000 do \$150 000 dlia eksportnykh aliansiv [15 grants ranging from \$35,000 to \$150,000 for export alliances]. <https://investkyivregion.gov.ua/news/15-hrantiv-iz-obsiahom-vid-35-000-do-150-000-dlia-eksportnykh-aliansiv/>
21. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2025). Ukraina otrymala 290 mln dolariv SShA vid Yaponii ta Svitovoho banku na pidtrymku pryvatnoho sektoru [Ukraine has received \$290 million from Japan and the World Bank to support the private sector]. https://mof.gov.ua/uk/news/ukraine_received_usd_290_million_from_japan_and_the_world_bank_to_support_the_private_sector-5482
22. Uriadovyi portal. (2025). Ukraina otrymaie 88 mln dolariv SShA vid Uriadu Yaponii v ramkakh projektu Svitovoho banku RISE na pidtrymku pryvatnoho sektoru [Ukraine will receive \$88 million from the Government of Japan as part of the World Bank's RISE project to support the private sector]. <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-otrymaie-88-mln-dolariv-ssha-vid-uriadu-iaponii-v-ramkakh-proektu-svitovoho-banku-rise-na-pidtrymku-pryvatnoho-sektoru>
23. European Commission. EU-Ukraine Solidarity Lanes.. https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en?prefLang=ja
24. OECD. OECD Data Explorer. <https://data-explorer.oecd.org/?lc=en>

25. UNDP. (2023). Forsait dlia vidnovlennia ta rozvytku ukrainskoho eksportu [Foresight for the Recovery and Development of Ukrainian Exports]. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/ukrainian_export_foresight_2030.pdf
26. Center for Innovations Development. (2024). Stan ta potreby biznesu v Ukraini: rezultaty doslidzhennia u kvitni - travni 2024 roku [The State of Business and Business Needs in Ukraine: Results of a Survey Conducted in April-May 2024]. <https://cid.center/analytics/business-status-and-prospects/>
27. European Business Association. (2025). Yak MSB otsiniuiut dostup do finansuvannia v Ukraini, - doslidzhennia EVA ta UKRSIBBANK [How SMEs Assess Access to Financing in Ukraine: A Study by the EBA and UKRSIBBANK]. <https://eba.com.ua/yak-msb-otsinyuyut-dostup-do-finansuvannya-v-ukrayini-doslidzhennya-eva-ta-ukrsibbank/>
28. Butkova-Vitvitska, N. (2026). Treba zmenshyty tsinu ryzyku: U shcho vpyraietsia ukrainskyi eksport? [We Need to Reduce the Cost of Risk: What Is Holding Back Ukrainian Exports?]. NV Biznes. <https://biz.nv.ua/ukr/experts/eksport-ta-finansuvannya-biznesu-v-ukrajini-golovni-bar-yeri-ta-novi-instrumenti-2026-50587619.html>
29. European Business Association. (2025). BDO v Ukraini pidtrymuie plan dlia Ukrainy pro zbilshennia eksportu na 50% do 2030 roku: vid lohistyky do tekhnolohii [BDO in Ukraine supports the plan to increase Ukraine's exports by 50% by 2030: from logistics to technology]. <https://eba.com.ua/bdo-v-ukrayini-pidtrymuie-plan-dlya-ukrayiny-pro-zbilshennya-eksportu-na-50-do-2030-roku-vid-logistyky-do-tehnologij/>

Дата надходження статті: 25.05.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 17.06.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 23.07.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.