

**Парламентське дослідження
щодо перспектив розвитку бізнесу в Україні в контексті євроінтеграції
(форсайт-дослідження)***

Анотація. Парламентське дослідження присвячене перспективам розвитку бізнесу в Україні в контексті європейської інтеграції до 2035 року. Використовуючи методологію форсайту (сканування горизонтів, STEEPEDD-аналіз, експертні інтерв'ю та сценарне моделювання), було проаналізовано ключові внутрішні та зовнішні чинники, що формують бізнес-середовище. У роботі розглядаються соціальні, технологічні, економічні, політичні, екологічні, етичні, демографічні та безпекові тренди. Побудовано чотири сценарії розвитку бізнесу, які враховують як позитивні траєкторії зростання, так і ризики стагнації чи зовнішнього впливу. Окрему увагу приділено впливу процесу інтеграції України до Європейського Союзу, структурних реформ та ролі міжнародної фінансової підтримки на трансформацію українського бізнесу. У висновках запропоновано практичні кроки, реалізація яких сприятиме сталому розвитку підприємництва в Україні.

Ключові слова: форсайт, євроінтеграція, сценарії розвитку, стратегічне планування, адаптація законодавства, малий і середній бізнес, відновлення економіки.

Зміст

Вступ	4
Основна частина	8
1. Поточний стан розвитку бізнес-середовища в Україні та ЄС	8
2. Сучасні тренди, що впливають на розвиток бізнесу в Україні (за схемою STEEPEDD)	13
2.1. Соціальні тренди	13
2.2. Технологічні тренди.....	17
2.3. Економічні тренди.....	22
2.4. Екологічні тренди.....	30
2.5. Політичні та правові тренди	34
2.6. Етичні тренди	37
2.7. Демографічні тренди.....	40
2.8. Тренди у сфері оборони та безпеки.....	42
3. Сценарії.....	46
Висновки.....	62

Вступ

23 червня 2022 року Україні було офіційно надано статус держави-кандидата на членство в Європейському Союзі (далі – ЄС). Це рішення стало визначальним зовнішньополітичним та економічним фактором, який окреслив нові стратегічні орієнтири для розвитку держави та виступив каталізатором¹ системних реформ², зокрема у частині формування сприятливого бізнес-середовища в Україні й забезпечення поступової інтеграції до внутрішнього ринку ЄС.

До набуття статусу держави-кандидата Україна вже мала поглиблену правову й інституційну основу для економічної інтеграції з ЄС у межах Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, ратифікованої Законом України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII. Важливим складником Угоди стало функціонування Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (далі – ПВЗВТ), що забезпечило ключові передумови для адаптації української економіки до стандартів ЄС та поступового наближення до внутрішнього ринку Союзу.

Європейська інтеграція загалом створює передумови для глибокої трансформації економічних моделей, переорієнтації виробничих і торговельних ланцюгів на ринки ЄС, активнішого залучення іноземних інвестицій, а також розширення доступу до фінансових інструментів та новітніх технологій³. Разом із тим характер і глибина впливу інтеграції на національну економіку та бізнес-середовище визначаються низкою внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема поточним станом економіки держави-кандидата, рівнем її інституційної спроможності, наявними безпековими ризиками, а також економічними інтересами держав-членів ЄС⁴. Досвід держав, які приєдналися до ЄС у попередні «хвилі» розширення, свідчить про позитивний довгостроковий ефект євроінтеграції на динаміку розвитку бізнесу, зростання конкурентоспроможності та поглиблення модернізації⁵.

Упродовж останніх років в Україні було реалізовано низку реформ, що зумовили суттєві зміни у національному правовому полі. Окремі галузі

¹ Holden, P. What kind of hegemony? The European Union in its region. *Journal of European Integration*. 2025. P. 1– 18. URL: <https://doi.org/10.1080/07036337.2025.2503216>

² Enlargement and Eastern Neighbourhood. Glossary. Website of the European Union. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/glossary_en#accession-criteria

³ Di Gregorio, M., & Gherardini, A. From market failures to systemic failures: the evolving rationale for European industrial Policy. *Journal of European Integration*. 2025. P. 1–22. URL: <https://doi.org/10.1080/07036337.2025.2469300>

⁴ Global Economic Prospects. World Bank. 2025. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/0e685254-776a-40cf-b0ac-f329dd182e9b/content>; Оцоколич В. Ключові ризики бізнесу 2025 року. Вебсайт LigaZAKON. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/232836_klyuchov-riziki-bznesu-2025-roku

⁵ 20 years together: Facts and figures about the benefits of the enlargement for the EU. Website of the European Commission. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-enlargement/20-years-together/20-years-together-facts-and-figures-about-benefits-enlargement-eu_en; Balaton K. Attitude of Hungarian companies towards challenges created by EU-accession. *Journal of East European Management Studies*. 2005. № 10(3). P. 247–258. URL: <http://www.jstor.org/stable/23281058>; Andreosso-O’Callaghan, B., Lenihan, H. Is Ireland a Role Model for SME Development in the New EU Member States? *Journal of European Integration*. 2006. № 28(3). P. 277–303. URL: <https://doi.org/10.1080/07036330600744498>

економіки поступово адаптувалися до стандартів ЄС та інтегрувалися у відповідні ланцюги створення доданої вартості, зокрема у промисловому секторі⁶. Попри руйнівні наслідки повномасштабної збройної агресії Російської Федерації та скорочення валового внутрішнього продукту (далі – ВВП) приблизно на 30 % у 2022 році (за оцінками Національного банку України⁷), український бізнес продемонстрував здатність до адаптації, збереження виробничого потенціалу та активної участі у процесах сталого розвитку й зеленого переходу⁸.

У контексті подальшого просування України на шляху європейської інтеграції, зокрема з урахуванням перспектив відкриття доступу до внутрішнього ринку ЄС, особливої актуальності набуває стратегічний аналіз та довгострокове прогнозування трансформацій у ключових галузях, які визначатимуть структуру національної економіки у середньо- та довгостроковій перспективах. У зв'язку з цим доцільним є проведення форсайт-дослідження розвитку бізнесу в контексті євроінтеграції із застосуванням сучасних методик для визначення провідних трендів, можливих сценаріїв, викликів і вікон можливостей. Такий підхід сприятиме формуванню спільного бачення майбутнього розвитку підприємницького середовища, зокрема малого та середнього бізнесу, а також визначенню необхідних кроків для реалізації цього бачення.

Методологія. Перспективи розвитку бізнесу в Україні в контексті євроінтеграції було розглянуто шляхом аналізу впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також оцінки сучасного стану бізнес-середовища. Під час дослідження використовувалися такі форсайт-методи:

- сканування горизонтів⁹;
- тематичні інтерв'ю з експертами (7 питань)¹⁰;
- побудова сценаріїв (див. рис. 1).

⁶ Зовнішня торгівля товарами (відповідно до КПБб). Вебсайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf

⁷ Просто про економіку (на основі матеріалів Інфляційного звіту за січень 2023 року). Вебсайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-na-osnovi-materialiv-inflyatsiynogo-zvitu-za-sichen-2023-roku>

⁸ Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року. Вебсайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku>

⁹ Lieve Van Woensel Guidelines for foresight-basis. European Parliamentary Research Service. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690031/EPRS_STU\(2021\)690031_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690031/EPRS_STU(2021)690031_EN.pdf)

¹⁰ Guidance The Futures Toolkit HTML. Government Office for Science. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/futures-toolkit-for-policy-makers-and-analysts/the-futures-toolkit-html>



Рис. 1. Методологія та етапи форсайт-дослідження.

У межах сканування горизонтів було опрацьовано та систематизовано низку вітчизняних і закордонних джерел, які містили інформацію про ретроспективний огляд та поточний стан бізнес-сфери в Україні, а також сигнали, що можуть свідчити про ймовірні тенденції розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі (від 2 до 10 і більше років).

Із метою забезпечення структурованого й послідовного збору даних було застосовано підхід, заснований на класифікації інформації відповідно до категорій, позначених аббревіатурою STEEPEDD (від англ. Social – суспільство, Technological – технології, Economic – економіка, Environmental – довкілля, Political and Legal – політика та право, Ethical – етика, Demographic – демографія, Defence – безпека й оборона) (див. рис. 2).

Використання зазначеної методології дозволило охопити широкий спектр чинників, що впливають на розвиток бізнесу в Україні. На основі аналізу понад 100 таких чинників були виокремлені ключові тренди, які згодом були згруповані за тематичними рубриками.

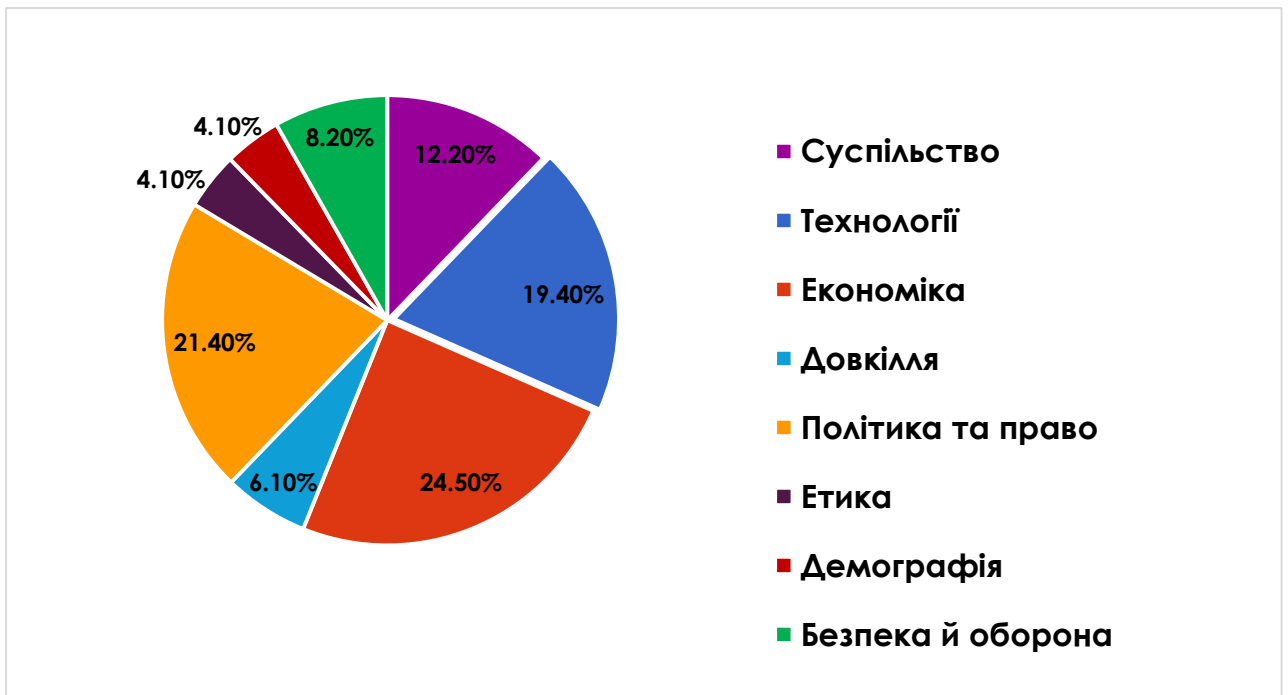


Рис. 2. Розподіл сигналів, зібраних за категоріями STEEPEDD (у відсотковому співвідношенні).

Визначення ключових трендів відбувалося на другому етапі дослідження за участю понад 20 фахівців, які здійснювали подальше опрацювання та уточнення сигналів, виявлених під час сканування горизонтів. У результаті було ідентифіковано 8 основних трендів та 4 невизначеності, які згодом стали предметом поглибленого аналізу в межах тематичних інтерв'ю із профільними експертами.

Завершальним етапом дослідження стала *побудова сценаріїв* розвитку бізнесу в Україні в контексті європейської інтеграції до 2035 року, що дозволило окреслити можливі траєкторії трансформації національного бізнес-середовища у середньо- та довгостроковій перспективі.

На цьому самому етапі відбулося обговорення та оцінювання сценаріїв, що дало змогу уточнити й удосконалити сформульовані висновки та рекомендації.

1. Поточний стан розвитку бізнес-середовища в Україні та ЄС

Із часу проголошення незалежності Україна зіткнулася з низкою системних викликів, що істотно вплинули на формування та розвиток національного бізнес-середовища. Вони мали комплексний і довготривалий характер, обумовлюючи специфіку економічної динаміки країни протягом перших десятиліть державотворення. Серед ключових чинників, що ускладнювали становлення підприємництва, варто виокремити відсутність інституційного та практичного досвіду ведення підприємницької діяльності за часів існування СРСР; низький рівень якості продукції; руйнування логістичних ланцюгів та економічних зв'язків; переважання державної форми власності; надмірна зарегульованість та контроль з боку держави; нерозвиненість внутрішніх ринків; критична залежність від постачання енергоносіїв з Російської Федерації, а також від збуту та виробництва українських товарів і послуг у державах колишнього СРСР¹¹. Попри окремі кроки з метою розв'язання зазначених проблем, їх комплексне подолання не було забезпечене.

Важливо звернути увагу, що в Конституції України закріплено волевиявлення Українського народу щодо європейської ідентичності та незворотності курсу на європейську та євроатлантичну інтеграцію¹², що визначає базову парадигму розвитку держави та суспільства в цілому, зокрема й бізнес-середовища, яке розглядається як ключовий чинник модернізації та інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС.

Починаючи з 2014 року, значна частина суб'єктів господарювання в Україні свідомо відмовилася від економічних зв'язків із суб'єктами господарювання Російської Федерації, обравши вектор інтеграції до європейського бізнес-середовища. Водночас процес згортання економічних відносин із Росією виявився тривалим та ускладненим низкою факторів. Зокрема, станом на 24 лютого 2022 року понад 18 тисяч юридичних осіб, зареєстрованих в Україні, мали бенефіціарних власників або засновників із громадянством Російської Федерації¹³. Частина таких суб'єктів господарювання підпадала під застосування санкцій, арешту або вилученню активів, які перебували у власності громадян РФ або пов'язаних із ними осіб, які зберігали сталу економічну взаємодію з державою-агресором¹⁴. Деякі з цих суб'єктів господарювання намагалися розірвати економічні зв'язки з Російською

¹¹ Dabrowski M. A special historical analysis: Europe's 35-year journey since the fall of the Berlin Wall. URL: <https://www.bruegel.org/analysis/special-historical-analysis-europes-35-year-journey-fall-berlin-wall>

¹² Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

¹³ Компанії, що мали власників з Російської Федерації: Список компаній які станом на 24 лютого мали власника або бенефіціара з Росії. Вебсайт Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/open/russian-federation-business>

¹⁴ За матеріалами СБУ в управління держави передано арештовані активи на близько 15 млрд грн. Вебсайт Служби безпеки України. URL: <https://ssu.gov.ua/novyny/za-materialamy-sbu-v-upravlinnia-derzhavy-peredano-areshtovani-aktyvu-na-blyzko-15-mlrd-hrn>; Понад 40 тис. українських компаній мають прямі або опосередковані зв'язки з рф. Вебсайт YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/ponad-40-tysiach-ukrayinskykh-kompaniy-maiut-priami-abo-oposeredkovani-zv%E2%80%99iazky-z-rosiiei/>

Федерацією, інші ж, навпаки, перереєстрували свою діяльність на території РФ¹⁵. До початку повномасштабної збройної агресії Російської Федерації Україна поступово доладала виклики, спричинені збройним конфліктом, розпочатим у 2014 році. Ці виклики мали безпосередній вплив на вітчизняне підприємництво, зокрема через знищення виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та зростання витрат на ведення господарської діяльності тощо.

У період з 2016 року до початку пандемії COVID-19 в Україні спостерігалось поступове економічне відновлення: валовий внутрішній продукт зростав у середньому на 2,4 % щороку після різкого падіння до – 10 % у 2014 році¹⁶.

Водночас вразливість економіки зберігалася у зв'язку з переважанням сировинного типу виробництва, в межах якого миттєва вигода превалює над перспективою більшої вигоди в майбутньому, що обумовлює підвищену чутливість економіки України до глобальних криз¹⁷.

Попри наявні виклики, завдяки консолідованим зусиллям держави, бізнесу та громадянського суспільства до кінця 2021 року темпи зростання ВВП досягли 3,4 %. Водночас, як зазначено в Національній економічній стратегії на період до 2030 року, за таких темпів зростання досягнення рівня ВВП на душу населення на рівні Польщі станом на 2021 рік потребуватиме щонайменше 50 років, а на рівні Німеччини – майже 100 років. За оцінками міжнародних експертів навіть для досягнення Україною лише чверті економічних показників Польщі може знадобитися понад 37 років¹⁸.

Однак із початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації ситуація суттєво ускладнилася: за короткий проміжок часу Україну залишили близько 5 мільйонів осіб¹⁹, окремі території опинилися під окупацією²⁰, а численні об'єкти промисловості²¹ та інфраструктури²² зазнали руйнування, пошкодження або були захоплені державою-агресором. Значна частина підприємств припинила діяльність²³. За оцінками Київської школи економіки

¹⁵ 93 компанії позбулися російського сліду за останні пів року. Вебсайт Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-owners-rf-2024-2>

¹⁶ Real GDP growth. Website of International Monetary Fund. URL: https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/UKR?zoom=UKR&highlight=UKR

¹⁷ Собкевич О. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу у промисловості України. Вебсайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/otsinky-industrialnoyi-konkurentospromozhnosti-ekonomiky-ta>

¹⁸ Національна економічна стратегія на період до 2030 року : затверджено Постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

¹⁹ Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2024 р. № 922-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>

²⁰ Перелік територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією : затверджено наказом Міністерства розвитку громад та територій України 28 лютого 2025 року № 376. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#Text>

²¹ Andrienko D., Goriunov D., Grudova V., Markuts J., Marshalok T., Neyter R., Piddubnyi I., Studennikova I., Topolskov D. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024. Website of Kyiv School of Economics. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf

²² O. Nivievskiy, D. Gortyunov, A. Nagurney War-Induced Damages and Reconstruction in Ukraine. 2024. Website of SSRN. URL: <https://ssrn.com/abstract=4831914>

²³ Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>

(далі – КШЕ) станом на кінець 2024 року сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок збройного конфлікту, сягнула майже 170 млрд дол. США²⁴. Збитки в таких галузях як промисловість, будівництво та сфера послуг оцінено у 14,4 млрд дол. США. Підприємства втратили обладнання, виробничі потужності та логістичну інфраструктуру. Станом на листопад 2024 року було зруйновано або суттєво пошкоджено майже 500 великих і середніх підприємств як державної, так і приватної форми власності²⁵.

Воєнна агресія РФ також спричинила системні глобальні наслідки, включно з порушенням міжнародних логістичних ланцюгів, ускладненням торгівлі, невиконання міжнародних зобов'язань, загостренням проблем у сфері глобальної безпеки та гуманітарної допомоги²⁶.

Прогнози щодо відновлення та динаміки економічних показників України, що регулярно оприлюднюють як українські, так і міжнародні аналітичні центри, значно різняться – від відносно оптимістичних до доволі песимістичних сценаріїв. Так, за прогнозами МВФ, після зростання ВВП на 3,5 % у 2024 році очікується уповільнення темпів приросту до 2 % у 2025 році та порівняно істотне нарощування темпів до 4,5 % у 2026 році. Водночас прогнозується збільшення інфляції з 6,5 % у 2024 році до 12,6 % у 2025 році та 7,7 % у 2026 році. Показники безробіття, навпаки, мають поступово знижуватися: з 13,1 % у 2024 році до 11,6 % у 2025 році та 10,2 % у 2026 році²⁷.

Свою чергою КШЕ у жовтні 2024 року оприлюднила сценарій, прогнозуючи зростання реального ВВП до 3,6 % у 2025 році, 5,2 % у 2026 році та 6,5 % у 2027 році²⁸.

У Бюджетній декларації на 2026–2028 роки окреслено два сценарії розвитку економіки – базовий та альтернативний (песимістичний). За базовим сценарієм прогнозується, що у 2026 році реальний валовий внутрішній продукт зросте на 4,5 %, а в подальші роки темпи зростання пришвидшаться до 5 % у 2027 році та до 5,7 % у 2028 році, що відображає зростаючу економічну активність, зокрема завдяки розвитку експортного потенціалу, модернізації промисловості та поступового відновлення внутрішнього попиту²⁹. Альтернативний сценарій передбачає затяжні воєнні дії, що матиме відповідні економічні наслідки. Зокрема, у 2026 році темпи зростання ВВП можуть уповільнитися до 2,4 %, із подальшим повільним відновленням у 2027–2028 роках на рівні в середньому 4,6 % щорічно. Одночасно прогнозується зростання інфляційного тиску: підвищення споживчих цін на 9,9 % у 2026 році,

²⁴ Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf

²⁵ Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf

²⁶ Forward look 2024. URL: <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/document/forward-look-2024>

²⁷ Статистика зовнішнього сектору. Вебсайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>

²⁸ UKRAINE MACROECONOMIC HANDBOOK October 2024. KSE institute. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/UA_Macro_Handbook_Oct2024-1.pdf

²⁹ Бюджетна декларація на 2026–2028 роки : схвалено постановою Кабінету Міністрів України від 27 червня 2025 р. №774. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2025-%D0%BF#Text>

9,4 % у 2027 році та 7,5 % у 2028 році. Додатковим негативним чинником стане повільніше відновлення експорту товарів і послуг³⁰.

Важливим чинником, що впливає на економічну ситуацію в Україні, залишається збройна агресія Російської Федерації, що триває. Аналітичні установи, зокрема Центр геополітичного аналізу *Morgan Stanley*, у своїх сценарних прогнозах припинення війни в Україні наголошують на її затяжному характері³¹. Більшість прогнозів, що раніше базувалися на припущенні про завершення бойових дій у 2024 році, нині зміщуються до ширших часових рамок – 2025–2029 років. У цьому контексті російська агресія виступає ключовим фактором невизначеності для бізнес-середовища та економічного розвитку України загалом.

Попри серйозні безпекові виклики, Україна зберігає послідовність у реалізації структурних реформ, спрямованих на просування євроінтеграційного курсу. Так, із проведенням першої міждержавної конференції Україна – ЄС на рівні міністрів у 2024 році було офіційно розпочато перемовини щодо членства України в Європейському Союзі. Цей етап супроводжується масштабним скринінгом на відповідність національного законодавства праву ЄС.

У квітні 2025 року, за повідомленням Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, успішно завершено скринінг за розділом «Підприємництво та промислова політика»^{32*}. У червні поточного року українська делегація у Брюсселі провела фінальні двосторонні скринінгові зустрічі з Європейською Комісією за Розділом 16 «Оподаткування»³³. Цей розділ став завершальним у межах Кластера 3 «Конкурентоспроможність та інклюзивний розвиток». Таким чином, станом на серпень 2025 року Україна завершила скринінг із ЄС за чотирма з шести переговорних кластерів, що засвідчує суттєвий прогрес у процесі підготовки до членства³⁴.

Проте, крім формального узгодження національного законодавства із правом ЄС, не менш важливими залишаються ефективне правозастосування та належне фінансування євроінтеграційних процесів.

Важливо враховувати, що позиції окремих держав-членів ЄС щодо перспектив членства України можуть відрізнятись з огляду на їхні економічні та

³⁰ Бюджетна декларація на 2026-2028 роки : схвалено постановою Кабінету міністрів України від 27 червня 2025 р. №774. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2025-%D0%BF#Text>

³¹ Helping Clients Navigate Global Challenges. 2025. Website Center for Geopolitics\JPMorganChase. URL: <https://www.jpmorganchase.com/content/dam/jpmorganchase/documents/center-for-geopolitics/jpmc-cfg-fullreport.pdf>

* Законодавство ЄС, що охоплюється Розділом 20 «Підприємництво та промислова політика», спрямоване на просування промислових стратегій, що підвищують конкурентоспроможність шляхом прискорення адаптації до структурних змін, створення сприятливого середовища для створення та зростання бізнесу на території ЄС, а також для внутрішніх та зовнішніх інвестицій. Крім того, воно спрямоване на покращення загального бізнес-середовища, в якому працюють малі та середні підприємства.

³² Україна успішно пройшла скринінг ЄС за розділом «Підприємництво та промислова політика». Вебсайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/81edffc7-9c8c-47d1-8ab6-c17a0d11efab?lang=uk-UA&title=UkrainaUspishnoProishlaSkriningsZaRozdilomPidprimnitstvoTaPromislovaPolitika>

³³ Directive 2011/7/EU of the European Parliament and of the Council of 16 February 2011 on combating late payment in commercial transactions (recast). URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2011/7/oj>

³⁴ Україна успішно завершила скринінг з ЄС за Кластером 3 «Конкурентоспроможність та інклюзивний розвиток». URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/news/ukrayina-uspishno-zavershyla-skrinyng-z-yes-za-klasterom-3-konkurentospromozhnist-ta-inklyuzyvnyj-rozvytok/>

безпекові інтереси³⁵. Показовим у цьому контексті є нещодавно оприлюднений Звіт Маріо Драгі про конкурентоспроможність ЄС³⁶, у якому акцентовано на серйозних внутрішніх викликах, що стоять перед Союзом. Попри наявні труднощі ЄС продовжує працювати над розв'язанням стратегічних проблем, хоча темпи цієї роботи часто сприймаються як повільні, зокрема через складні процедури прийняття рішень та консенсусну природу функціонування Союзу.

Як наголошують експерти з держав, що вже пройшли шлях приєднання до ЄС, членство означає постійний процес узгодження національних інтересів із загальноєвропейськими з метою зміцнення спільного проєкту. Норми ЄС є результатом спільної роботи держав-членів і слугують інструментом для зміцнення як внутрішньої згуртованості, так і зовнішньої стійкості Союзу³⁷.

За останні 20 років економіка ЄС зросла на 27 %. Водночас держави, які приєдналися до ЄС у 2004 році, продемонстрували значне економічне зростання: економіки Польщі та Мальти зросли більш ніж удвічі, Словаччини – на 80 %. Менш ніж за два десятиліття внутрішньоевропейський товарообіг зріс більш ніж на 40 %³⁸. За цей період у ЄС було створено понад 26 мільйонів нових робочих місць, з яких понад 6 мільйонів припадає на нові держави-члени. Сьогодні європейський ринок із сукупним ВВП у розмірі 18 трлн євро є другою за величиною економікою у світі. Європейський ринок забезпечує стабільність і передбачуване інвестиційне та ділове середовище, що ґрунтується на принципах верховенства права³⁹.

³⁵ Viktor Orbán: No EU Membership for a Country without Borders or Peace. *Website Hungary today*. URL: <https://hungarytoday.hu/viktor-orban-no-eu-membership-for-a-country-without-borders-or-peace/>

³⁶ The future of European competitiveness. Part A: A competitiveness strategy for Europe. URL: https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/system/files/generated/document/en/Draghi%20A_The%20future%20of%20European%20competitiveness%20_%20A%20competitiveness%20strategy%20for%20Europe.pdf

³⁷ Mejino-López J. Europe's economic challenges discussed at the European Forum Alpbach. 2024. *Website of Bruegel*. URL: <https://www.bruegel.org/analysis/europes-economic-challenges-discussed-european-forum-alpbach>

³⁸ 20 years together: Facts and figures about the benefits of the enlargement for the EU. *Website of the European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-enlargement/20-years-together/20-years-together-facts-and-figures-about-benefits-enlargement-eu_en

³⁹ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The Single Market: our European home market in an uncertain world. A Strategy for making the Single Market simple, seamless and strong. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/d92c78d0-7d47-4a16-b53f-1cead54bcb49_en?filename=Communication%20-%20Single%20Market%20Strategy.pdf

2. Сучасні тренди, що впливають на розвиток бізнесу в Україні (за схемою STEEPEDD)

2.1. Соціальні тренди

Масове переміщення громадян України після 24 лютого 2022 року за межі держави суттєво трансформувало демографічну структуру населення та позначилося на потенціалі національного бізнес-середовища. Важливо зазначити, що значна частина міграційних потоків була спрямована до держав-членів ЄС, де громадяни України отримали суттєву підтримку та соціальні гарантії. Еміграція з України ще до початку повномасштабної війни була врегульована низкою двосторонніх угод з ЄС, тоді як відповідно до Директиви Ради 2001/55/ЄС про тимчасовий захист⁴⁰ у березні 2022 року громадянам України було надано право на проживання в ЄС, роботу, вільне пересування та інші соціальні права. З одного боку, це рішення дозволило знизити навантаження на економіку держави, що перебуває у стані війни, проте з іншого – спричинило значний дефіцит робочої сили на внутрішньому ринку праці.

Внутрішнє переміщення осіб із тимчасово окупованих або деокупованих територій, де бойові дії тривають або відбувалися раніше, створило значне навантаження на органи місцевого самоврядування, волонтерські організації та інші інституції громадянського суспільства, особливо в перші місяці повномасштабного вторгнення. Станом на 2 січня 2025 року в країні було офіційно зареєстровано 4 622 761 внутрішньо переміщену особу (далі – ВПО). З них 888 986 становлять неповнолітні діти віком до 18 років (19,45 %), 1 857 698 – чоловіки (40,2 %), 2 765 063 – жінки (59,8 %). Найбільше зареєстрованих ВПО припадає на Донецьку (526 845), Харківську (517 626), Дніпропетровську (453 388) області та місто Київ (418 264)⁴¹. Масове переміщення населення суттєво змінило демографічну структуру західних і центральних регіонів України. Так, у місті Івано-Франківську на 1 січня 2021 року проживало 235 002 мешканці, значна частина з яких сьогодні перебуває у державах-членах ЄС у статусі «тимчасово захищених». Водночас кількість офіційно зареєстрованих ВПО в області на 28 листопада 2024 року становила 39 917 осіб⁴², що дорівнює 17 % довоєнного населення обласного центру. Схожа ситуація спостерігалася і в Закарпатській області. За даними обласної військової адміністрації у листопаді 2024 року тут перебувало до 350 тис. переселенців, з яких лише 120 тис. були офіційно зареєстровані як ВПО. Разом із цим за межі України виїхали приблизно 300 тис. мешканців області. Таким чином відбулося

⁴⁰ Council Directive 2001/55/EC of 20 July 2001 on minimum standards for giving temporary protection in the event of a mass influx of displaced persons and on measures promoting a balance of efforts between Member States in receiving such persons and bearing the consequences thereof. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2001/55/oj>

⁴¹ Суспільство, трансформоване війною: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2025. 79 с. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2025-05/analit_dop_suspilstvo_transform_vinyoyu_na-sayt_final-pravki_13_05_25.pdf

⁴² Стало відомо, скільки переселенців є у Франківську на кінець 2024 р. URL: <https://galka.if.ua/stalo-vidomo-skilky-ie-pereselentsiv-u-frankivsku-stanom-na-kinets-lystopada/>

«заміщення» майже чверті місцевого населення (при загальній чисельності приблизно 1,2 млн осіб)⁴³.

Згідно з опитуванням Міжнародної організації з міграції ООН 44 % ВПО як правило оселяються у великих містах⁴⁴. Водночас держава в умовах постійного зростання витрат на оборону не може надати підтримку, подібну до тієї, яку отримують біженці в державах-членах ЄС (наприклад, у Німеччині). Добробут та матеріальне становище ВПО часто ускладнюються через відсутність роботи за фахом або доступного житла у місці переміщення⁴⁵. Так, у Львові в перші 3 місяці після початку повномасштабного вторгнення при населенні приблизно 800 тис. осіб фактично перебувало до 2 млн людей⁴⁶.

Зростання чисельності населення в західних та центральних областях створило додаткові можливості для релокації підприємств із територій, наближених до зони бойових дій. Водночас понад 30 % ВПО повідомляють про значні труднощі з інтеграцією в нових громадах⁴⁷.

З метою підвищення конкурентоспроможності економічно активного населення на ринку праці держава, за підтримки Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, Державної служби зайнятості та Національного агентства кваліфікацій, впровадила низку ініціатив. Зокрема, у 2024 році було започатковано сервіс «Єдине вікно послуг» від Державної служби зайнятості, який охоплює 459 програм підтримки для ВПО, людей з інвалідністю та ветеранів у різних регіонах України. У межах цих програм пропонуються послуги з пошуку тимчасового житла, пропозиції перекваліфікації з подальшим працевлаштуванням, а також гранти на відновлення та розвиток бізнесу⁴⁸.

Ринок праці демонструє критичний дефіцит робочої сили. За даними Національного банку України у 2024 році 63 % підприємств повідомили про труднощі з пошуком працівників, а особливо кваліфікованих кадрів⁴⁹. У відповідь держава зокрема гендерне бюджетування, оновлення трудового законодавства, реформування інституту соціальних послуг тощо. Водночас за межами України перебувають понад 5,2 млн українських біженців, переважно жінки з дітьми. Перспективи їхнього повернення залежать від тривалості війни, умов інтеграції у країнах перебування та рівня довіри до економічного та соціального відновлення в Україні. За оптимістичними прогнозами до 2028 року

⁴³ Суспільство, трансформоване війною: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2025. 79 с. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2025-05/analit_dop_suspilstvo_transform_viynoyu_na-sayt_final-pravki_13_05_25.pdf

⁴⁴ Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні: опитування загального населення. 2024. Міжнародна організація з міграції. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd1461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%2016_UA_June%202024.pdf

⁴⁵ Стельмах, І. Опанування самотності в умовах війни: ідентичнісні наративи ВПО (якісний аналіз кризових, ресурсних та емоційно забарвлених ідентичностей за методикою tst). *Проблеми політичної психології*. 2025. № 17(31). С. 138-151. URL: <https://doi.org/10.33120/popp-Vol17-Year2025-206>

⁴⁶ “Від пологового до кладовища”. Андрій Москаленко про відповідальність міської влади Львова. Що з економікою? *Вебсайт Центру економічної стратегії*. URL: https://ces.org.ua/responsibility_city_authorities_lviv/

⁴⁷ Бережна Т. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. *Вебсайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України*. URL: <https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=zarikviinivbilsh>

⁴⁸ Послуги від неурядових організацій. *Вебсайт Державної служби зайнятості України*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/onewindow>

⁴⁹ Щомісячні опитування підприємств України, листопад 2024 р. *Вебсайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schomisychyni-opituvannya-pidpriyemstv-ukrayini-listopad-2024-roku>

повернуться 40 % біженців, за песимістичними – лише 20 %. Хоча окремі дослідження показують, що більшість українців своє майбутнє пов'язує з власною державою⁵⁰.

Одночасно через зростання цін спостерігається ситуація, коли рівень безробіття знижується, але при цьому рівень бідності продовжує зростати (див. рис. 3).

Разом із тим, за даними окремих досліджень, більшість громадян України зберігає орієнтацію на повернення та розглядає майбутнє у власній державі.

Паралельно фіксується структурний парадокс: на тлі зниження рівня безробіття через дефіцит кадрів спостерігається зростання рівня бідності. Така динаміка значною мірою пояснюється інфляційним тиском і зростанням споживчих цін, що випереджають темпи зростання доходів населення (див. рис. 3).

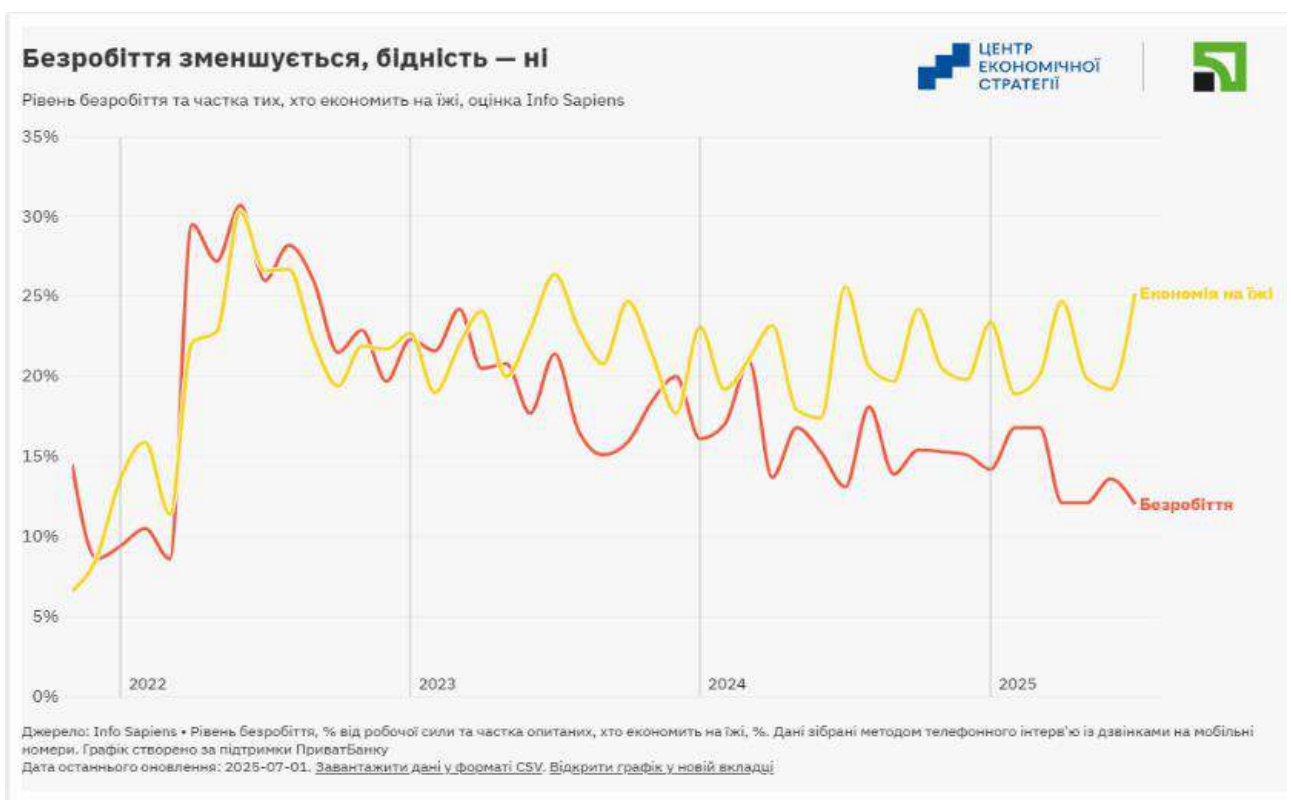


Рис. 3. Рівень безробіття та частка тих, хто економить на їжі⁵¹.

Крім того, через руйнування інфраструктури та занедбаність бомбосховищ погіршився доступ українців до послуг охорони здоров'я та освіти. Так, сфера охорони здоров'я зазнала збитків у розмірі 4,3 млрд доларів США. Під удари потрапили лікарні, поліклініки та інші медичні заклади. Загалом пошкоджено 1 554 медичні об'єкти, зокрема 515 лікарень та 465 амбулаторій⁵². Так само значних руйнувань зазнали навчальні заклади та заклади культури. На кінець

⁵⁰ Суспільство, трансформоване війною: аналіт. доп. НІСД. 2025. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2025-05/analit_dop_suspilstvo_transform_viynoyu_na-sayt_final-pravki_13_05_25.pdf

⁵¹ Трекер економіки України під час війни. Вебсайт Центру економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>

⁵² Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд – оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. Вебсайт Київської школи економіки. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/>

2024 року 3 428 закладів освіти зазнали бомбардувань та обстрілів. Зокрема, зафіксовано ураження 1 170 дитячих садочків та 1 585 шкіл. Пошкоджень також зазнали 167 закладів професійно-технічної освіти, 153 заклади фахової передвищої освіти та 115 закладів вищої освіти. Загалом 365 освітніх закладів було повністю зруйновано, серед них: 119 дитячих садочків, 192 школи, 10 закладів професійно-технічної освіти, 7 закладів фахової передвищої освіти, 4 заклади вищої освіти⁵³.

З метою забезпечення безпеки освітнього процесу у прифронтових громадах України започатковано практику будівництва підземних шкіл. Водночас результати дослідження «Вчителі України: кадровий потенціал»⁵⁴ свідчать про суттєвий дефіцит педагогічних кадрів у цих регіонах. Зокрема, у прифронтових містах бракує приблизно 19 тис. учителів початкової школи, а в селах – приблизно 11 тис. Додатково зафіксовано нестачу вчителів природничих наук: приблизно 4,4 тис. у міських школах і 0,1 тис. у сільських; а також учителів математичних дисциплін: 2 тис. у містах і 1,4 тис. у селах.

За оцінками потреба у вчителях початкової школи задовольняється лише на 69 % у містах та на 75 % у сільських громадах. У математичній освітній галузі вакантними залишаються 17 % посад вчителів математичних дисциплін у містах і 18 % у селах. Водночас кадрова проблема частково пояснюється структурними дисбалансами системи підготовки педагогічних кадрів. Нині у закладах вищої освіти на педагогічних спеціальностях навчається близько 94 тис. студентів, однак лише 56 % з них планують працювати за фахом.

Таким чином, попри високі формальні показники частки осіб із вищою освітою на ринку праці, ці показники не трансформуються у відповідні економічні результати, що свідчить про обмежену ефективність використання освітнього потенціалу⁵⁵.

У сфері культури, спорту та туризму збитки від збройної агресії оцінюються у 4 млрд дол. США. Загалом постраждали 3 921 об'єкт культури, 399 релігійних споруд, 343 спортивні комплекси⁵⁶.

Попри масштабність руйнувань і численні виклики українське суспільство продемонструвало високий рівень згуртованості, зокрема через самоорганізацію громадян для підтримки Збройних Сил України та ВПО⁵⁷. Соціологічні дослідження свідчать, що «найважливішими для населення соціальними цінностями є безпека, сила, порядок, нормативність та рівність»⁵⁸. На тепер в

⁵³ Освіта під загрозою. URL: <https://saveschools.in.ua>; Українське суспільство в умовах війни. Рік 2024: колективна монографія. Київ: Інститут соціології НАН України, 2024. С. 160. URL: <https://drive.google.com/file/d/1bqw3rZ3ajsNJ2l7zBQL5uRjAWO030EYk/view>

⁵⁴ Вчителі України: кадровий потенціал, тенденції та моделювання потреб до 2030 року. Вебсайт Освіторія. URL: https://nushub.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/osvitoriya_zvit_web.pdf

⁵⁵ Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1351-р від 31 грудня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>

⁵⁶ Українське суспільство в умовах війни. Рік 2024: Колективна монографія. С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член. кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, член.-кор. НАН України, д. соц. н. С. Дембіцького. Київ: Інститут соціології НАН України, 2024. С. 160. URL: <https://drive.google.com/file/d/1bqw3rZ3ajsNJ2l7zBQL5uRjAWO030EYk/view>

⁵⁷ Стан розвитку громадянського суспільства в Україні (2022–2023 pp.): аналіт. доп. Київ : НІСД. 2023. 91 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/ad_hromad_susp_03052024.pdf

⁵⁸ Українське суспільство в умовах війни. Рік 2024: колективна монографія. Київ: Інститут соціології НАН України, 2024. С. 160. URL: <https://drive.google.com/file/d/1bqw3rZ3ajsNJ2l7zBQL5uRjAWO030EYk/view>

Україні затверджено низку стратегій та реалізується комплекс програм, спрямованих на розв'язання проблем соціального забезпечення та підвищення якості життя населення коштом державного та місцевих бюджетів, а також завдяки підтримці міжнародних партнерів⁵⁹.

У таблиці 1 наведено порівняльний аналіз впливу проаналізованих вище соціальних трендів на розвиток бізнес-середовища в Україні до 2035 року.

Табл. 1. Рівень впливу соціальних трендів на бізнес в Україні.

Рівень впливу тренду	дуже високий	високий	середній	низький
Назва тренду	2025	2028	2030	2035
Неповернення 2/3 української молоді, яка виїхала з України у 2022 році				
Зміна орієнтирів суспільства через старіння населення				
Потреби у перекваліфікації населення				
Активізація громадськості для участі в соціально-політичному житті держави та в національному бізнесі				
Адаптація учасників бойових дій до цивільного життя				
Підтримка суспільством євроінтеграційного курсу				
Підвищення якості освіти (дошкільна, шкільна, професійна, вища)				
Покращення інфраструктури та адаптація міст для людей, а не машин				

2.2. Технологічні тренди

Одним із ключових технологічних трендів, що визначатиме майбутнє інноваційного розвитку України, є стан і динаміка національної наукової системи. Попри наявність стратегічних документів та декларативну підтримку науки на рівні державної політики, збереження та розвиток наукового потенціалу залишається системним викликом. Це питання набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної воєнної агресії та прискореного технологічного прогресу в глобальному масштабі.

За роки незалежності Україна зазнала значних втрат у науково-дослідному секторі: значна частина українських науковців емігрувала за кордон або була змушена змінити сферу професійної діяльності. Додаткових втрат вітчизняна наука зазнала внаслідок збройної агресії Російської Федерації, що, зокрема, зафіксовано у Стратегії цифрового розвитку, інноваційної діяльності та цифрової трансформації України на період до 2030 року⁶⁰.

Середній вік наукових працівників Національної академії наук України перевищує 56 років, що свідчить про прогресуюче старіння наукового корпусу

⁵⁹ (По)з'єднані: поляризація в українському суспільстві. Результати дослідження Громадянської мережі ОПОРА та Київської школи економіки, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології. 2024. Вебсайт Опора. URL: https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/24/10/23/OPORA_poliaryzaciya.pdf

⁶⁰ Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1351-р від 31 грудня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>

та відсутність сталого поповнення молодими кадрами⁶¹. Престиж наукової праці в Україні залишається надзвичайно низьким, що зумовлено як недостатнім рівнем оплати праці, особливо для молодих науковців, так і складністю побудови наукової кар'єри. Особливо гостро це проявляється в наукових галузях, які потребують високовартісного науково-технічного та експериментального обладнання, ресурси для якого є вкрай обмеженими.

Рівень наукоємності валового внутрішнього продукту України протягом тривалого періоду не перевищує 1 %. До того, у період 2012–2022 років цей показник зменшився більше ніж удвічі – з 0,67 % до 0,32 %, що свідчить про системне скорочення обсягів державного фінансування наукових досліджень і розробок⁶².

Така динаміка зумовлює поступову деградацію науково-дослідної інфраструктури та обмежує можливості України щодо інтеграції у глобальний науковий простір.

Згідно з результатами форсайт-дослідження «Український науково-технічний форсайт: стратегічні напрями та перспективи розвитку науки» в Україні відзначається наявність низки актуальних напрямів наукових досліджень, які не мають належного матеріального забезпечення та достатнього кадрового потенціалу⁶³. Попри наявність відповідної нормативно-правової бази та програмних документів, спрямованих на розвиток наукового середовища, ключовим стримувальним чинником залишається хронічна нестача фінансування. Це унеможливорює повноцінну реалізацію цілей, закладених у стратегічних документах державної політики у сфері науки, інновацій та технологічного розвитку⁶⁴.

Загалом потреби у фінансуванні розвитку сучасних технологій оцінюються у сотні мільярдів доларів США, що підтверджується обсягами інвестицій у такі напрями, як розробка штучного інтелекту, хмарних сервісів, процесорів та напівпровідників. Досягнення у сфері новітніх технологій потребують не лише значного фінансового забезпечення, але й наявності відповідної матеріально-технічної бази та необхідного рівня знань. Якщо створення сучасної інфраструктури можливо забезпечити переважно завдяки фінансовим ресурсам, то формування кадрового потенціалу потребує часу та залучення людського капіталу.

На сьогодні українські дослідники мають можливість долучатися до реалізації проєктів, що фінансуються державами-членами ЄС або в межах програм Європейського Союзу, зокрема «Горизонт 2020» та його наступників. Найчастіше вони виступають співвиконавцями окремих дослідницьких

⁶¹ Звіт про діяльність Національної академії наук України у 2024 році. 2025. 610 с. URL: <https://www.nas.gov.ua/storage/editor/files/zvit-nanu-2024-ostatocn-redag.pdf>

⁶² Собкевич О. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу у промисловості України. Вебсайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/otsinky-industrialnoyi-konkurentospromozhnosti-ekonomiky-ta>

⁶³ Український науково-технічний форсайт: стратегічні напрями та перспективи розвитку науки і технологій. Київ: Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки імені Г. М. Доброва НАН України, 2024. 84 с. URL: <https://foresight.in.ua/UkrSciTechForesight2024.pdf>

⁶⁴ Technology in European Neighbourhood East countries. Website Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Technology_in_European_Neighbourhood_East_countries

компонентів. Водночас складно стверджувати про наявність в Україні сучасних можливостей для повноцінної реалізації масштабних науково-технічних проєктів, які визначаються як пріоритетні відповідно до результатів форсайт-дослідження «Український науково-технічний форсайт»⁶⁵.

Разом із тим, результати щорічного маркетингового дослідження, яке проводять Асоціація «ІТ України» та Top Lead⁶⁶, свідчать про наявність сприятливих перспектив для розвитку вітчизняного ІТ-сектора, що підтверджується діяльністю успішних компаній міжнародного рівня, зростанням кількості стартапів, а також поширенням ІТ-освіти у закладах вищої освіти України та великою кількістю спеціалізованих освітніх програм і курсів⁶⁷. У середньостроковій перспективі (протягом найближчих п'яти років) ІТ-сектор України ставить перед собою низку амбітних стратегічних завдань, серед яких: досягнення щорічного обсягу експорту ІТ-послуг на рівні 20 млрд дол. США; входження до десятки провідних світових постачальників ІТ-послуг; закріплення лідерських позицій у напрямках штучного інтелекту, кібербезпеки, Інтернету речей (IoT) та блокчейн-технологій.

Значного прогресу також досягнуто у сферах, пов'язаних із військово-промисловим комплексом, агропромисловістю, біотехнологіями, технологіями доповненої реальності⁶⁸. На сьогодні Україна є лідером за кількістю розроблюваних і вироблюваних безпілотних систем, призначених для застосування в різних природних умовах. Поряд із цим триває розробка сучасних засобів зв'язку, засобів радіоелектронної боротьби, технологій ураження безпілотників, створення артилерійських систем, авіаційних боєприпасів, зокрема балістичних ракет, систем розмінування та інших технологій подвійного призначення⁶⁹. Також спостерігається суттєвий розвиток ІТ-продуктів⁷⁰, що використовуються у Збройних Силах України⁷¹.

Важливим напрямом є відкриття спільних підприємств у сфері оборонних технологій за участю великих міжнародних компаній, що працюють у військово-промисловій галузі⁷². Окремої уваги заслуговує також формування стратегічного

⁶⁵ Український науково-технічний форсайт: стратегічні напрями та перспективи розвитку науки і технологій. Київ: Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки імені Г. М. Доброва НАН України, 2024. 84 с. URL: <https://foresight.in.ua/UkrSciTechForesight2024.pdf>

⁶⁶ DIGITAL TIGER 2024. The market power of Ukrainian IT 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>

⁶⁷ Нова ера цифрових талантів. Creatio. URL: https://www.creatio.com/ua/company/about?activity=adwords&brand=ua&utm_term=creatio

⁶⁸ Шумлянський Д. Український Defencetech та Miltech: минуле та сьогодення. URL: <https://militaryni.com/uk/articles/ukrayinskyj-defencetech-ta-miltech-mynule-ta-sogodennya/>

⁶⁹ The Benefits and Opportunities of Ukraine's EU Accession. Website of the Tony Blair Institute for Global Change. URL: <https://institute.global/insights/geopolitics-and-security/the-benefits-and-opportunities-of-ukraines-eu-accession>

⁷⁰ How Ukraine's "Uber for Artillery" is Leading the Software War Against Russia. Website New America. <https://www.newamerica.org/future-frontlines/blogs/how-ukraines-uber-for-artillery-is-leading-the-software-war-against-russia/>

⁷¹ Strategic cooperation in Ukraine: Rheinmetall and Ukroboronprom forge ties. Website RHEINMETALL. URL: <https://www.rheinmetall.com/en/media/news-watch/news/2023/mai/2023-05-13-rheinmetall-ukroboronprom-joint-venture-ukraine>

⁷² Сафонов Т. В Україні працюють понад 40 іноземних оборонних компаній. URL: <https://militaryni.com/uk/news/v-ukrayini-pratsyuyut-ponad-40-inozemnyh-oboronnyh-kompanij/>

бачення Міністерства оборони України щодо розвитку національних космічних технологій (див. рис. 4)⁷³.



Рис. 4. Дорожня карта Міноборони в космосі⁷⁴.

Разом з цим актуальним залишається завдання збереження технологічної ініціативи. В умовах динамічного збройного протистояння кожна сторона конфлікту постійно вдосконалює власні технології та методи їх застосування. Існує постійний ризик, що противник може у будь-який момент ввести у дію інноваційну технологію, здатну істотно змінити ситуацію на полі бою та поставити Збройні Сили України у вразливе становище (наприклад, широке застосування FPV-дронів з оптоволоконним керуванням).

Приєднання України до ЄС відкриває нові можливості як для участі у загальноєвропейських ініціативах, так і для залучення ресурсів з метою започаткування власних інноваційних проєктів.

Окремим напрямом інноваційного розвитку стає сфера медицини. Досвід українських лікарів, здобутий у надзвичайно складних умовах воєнного стану та щоденного вирішення критичних завдань зі збереження життя громадян, має значний потенціал для трансформації у нові медичні практики й технології. Наразі спостерігається суттєвий прогрес у галузях хірургії та протезування, а в перспективі очікується активний розвиток у сфері охорони ментального здоров'я.

На рівні ЄС технологічна сфера визначається як одна з пріоритетних. Згідно з результатами Європейського табло інновацій (European Innovation Scoreboard, EIS) ключовими викликами для ЄС залишаються повільні темпи розвитку науково-технологічної бази. Так, у 2023 році лише 12 держав-членів

⁷³ Управління космічної політики: Міноборони відповідає на найактуальніші запитання. Вебсайт Міністерства оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/news/upravlinnya-kosmichnoyi-politiki-minoboroni-vidpovidaye-na-najaktualnishhi-zapitannya>

⁷⁴ Чорногоренко К. Навіщо Україні військовий космос? Відповідаю на 5 найпоширеніших запитань. URL: <https://military.com/uk/articles/navishho-ukrayini-vijskovyj-kosmos-vidpovidayu-na-5-najposhyrenishyh-zapytan/>

продемонстрували показники цифровізації вище за середній рівень, тоді як 15 країн, включно з Німеччиною, – нижчі за середній⁷⁵.

У період з 2017 по 2024 рік спостерігалось скорочення частки інтелектуальних активів ЄС у загальній кількості міжнародних заявок на патенти та промислові зразки. Порівняно з провідними конкурентами на глобальному рівні, Європейський Союз вирізняється нижчим рівнем інвестицій у сферу досліджень та інновацій (R&I), зокрема з боку приватного сектору. За таких умов можна припускати, що як у короткостроковій (до 5 років), так і у довгостроковій перспективі український технологічний сектор здатен стати джерелом нових прогресивних ідей і технологічних рішень.

У таблиці 2 наведено порівняльний аналіз впливу проаналізованих вище технологічних трендів на розвиток бізнес-середовища в Україні до 2035 року.

Табл. 2. Рівень впливу технологічних трендів на бізнес в Україні.

Рівень впливу тренду	дуже високий	високий	середній	низький
Назва тренду	2025	2028	2030	2035
Використання інноваційних рішень та ІІІ в агросфері				
Впровадження нових технологій у металургії, зелена металургія				
Зростання виробництва електроенергії з відновлюваних джерел				
Розвиток ІТ та кібербезпеки				
Розвиток фінтех та використання електронних грошей, криптовалют				
Виробництво дронів та інфраструктури до них				
Виробництво ракет, освоєння космосу				
Охорона здоров'я, нові способи лікування, воєнна медицина				

У таблиці 3 наведено порівняльний аналіз впливу проаналізованих вище технологічних трендів на різні галузі підприємництва у 2025 році.

⁷⁵ Schüller M. Mission Impossible? The EU's Search for an Independent Tech Policy Amid US-China Decoupling. *Intereconomics. Review of European Economic Policy*. 2025. Volume 60. P. 96–100. URL: <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2025/number/2/article/mission-impossible-the-eu-s-search-for-an-independent-tech-policy-amid-us-china-decoupling.html>

Табл. 3. Термін впливу технологічних трендів на різні галузі підприємництва у глобальному контексті у 2025 році⁷⁶.

Час виявлення впливу	вплив зараз		вплив зростає через 1-3 роки		вплив зростає через 3-5 років	вплив зростає через 5-7 років	
Сфера/технологія	Штучний інтелект	Біо інженерія	Роботи	Клімат і зелені технології	Квантові технології	Web3інфраструктура ⁷⁷	Мета матеріали ⁷⁸
Агробізнес							
Архітектура і будівництво							
Автомобілебудування							
Конструювання та інженерія							
Туризм, подорожі							
Фінансові сервіси, банкінг							
Охорона здоров'я							
Фармацевтика							
Космос, авіація, оборона							
Ланцюги постачання та логістика							
Телекомунікації							

2.3. Економічні тренди

Економічна ситуація в Україні залишається складною. Кризи, що супроводжували глобальну економіку у XXI столітті, суттєво позначилися на добробуті українців, але водночас розвинули «адаптивність» українського бізнесу. Дослідження настроїв бізнесу та ситуації в економіці, що регулярно проводяться, зокрема Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) та Національним банком України демонструють, що попередні проблеми з рейдерством та корупцією, недовіра до судової та правоохоронної системи зберігаються, проте наразі вони відходять на другий план у порівнянні з наслідками воєнної агресії (див. рис. 5).

⁷⁶ 2025 TECH TRENDS REPORT. Report of the Future Today Strategy Group. Website of the Future Today Strategy Group. URL: https://ftsg.com/wp-content/uploads/2025/03/FTSG_2025_TR_FINAL_LINKED.pdf

⁷⁷ Renke Huang, Jiachi Chen, Yanlin Wang, Tingting Bi, Liming Nie, Zibin Zheng An overview of Web3 technology: Infrastructure, applications, and popularity. *Blockchain: Research and Applications*. 2024. Volume 5, Issue 1. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096720923000489?via%3Dihub>

⁷⁸ Jingbo Sun, Ji Zhou Metamaterials: The Art in Materials Science. *Engineering*. 2025. Volume 44. P. 145-161. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eng.2024.12.011>



Рис. 5. Основні проблеми бізнесу у листопаді 2024 - травні 2025 у відсотковому відношенні⁷⁹.

Проблема енергетичної кризи та зупинки виробництва через відключення електроенергії, що була особливо гострою в перші роки воєнних дій в Україні, наразі дещо втратила актуальність для бізнесу, проте залишається відчутною, що підтверджується як необхідністю імпорту електроенергії, так і збереженням ризику періодичних атак противника на об'єкти критичної інфраструктури. Лише у 2024 році внаслідок російських ракетних обстрілів Україна втратила приблизно 10 гігаватів електрогенеруючих потужностей. Водночас досвід, накопичений у 2022–2023 роках, а також імпорту електроенергії та проведення оперативних ремонтних робіт і впровадження планових графіків відключень дали змогу енергетичній системі витримати виклики та забезпечити стабільність функціонування.

Зниження обсягів виробництва та експорту у ключових галузях економіки, таких як сільське господарство та металургія, продовжує позначатися на економічній динаміці. Так, виробництво сталі у 2024 році зросло на 22 %, проте у 2025 році очікується його зниження через можливе падіння світових цін та дефіцит коксівного вугілля⁸⁰.

У 2024 році експорт сільськогосподарської продукції зріс на 20 %. Завдяки стабільному функціонуванню морської логістики протягом усього року забезпечувалося безперебійне постачання пшениці та кукурудзи на зовнішні ринки. Загальний обсяг експорту товарів становив 41,7 млрд дол. США. Водночас експорт послуг за 11 місяців 2024 року збільшився на 4 % у річному вимірі та сягнув 15,6 млрд дол. США, проте залишився нижчим за довоєнний показник.

⁷⁹ Місячний Економічний Моніторинг України №245. 2025.
URL: http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular_products/monthly_economic_monitoring?pid=7729

⁸⁰ Огляд економіки у грудні 2024. Підсумки за рік. Вебсайт Центру економічної стратегії.
URL: https://ces.org.ua/economic_review_2024_december/

Припинення дії режиму «торговельного безвізу» ЄС наприкінці 2025 року може спричинити зниження початкового ефекту зростання експорту продукції аграрного сектору та інших товарів до ЄС, який у 2024 році становив 59,5 % загального обсягу експорту українських товарів⁸¹. Це пов'язано з ускладненням конкурентоспроможності української продукції на ринку ЄС за нових умов⁸².

За оцінками Центру економічної стратегії обсяг доступних для бізнесу програм фінансування становить приблизно 341 млрд грн. Основну частку займає банківське фінансування – 72,6 %, зокрема: програма «Доступні кредити 5-7-9» (29,6 %), інше кредитування в національній валюті (30,3 %) та кредитування в іноземній валюті (12,7 %). Інші доступні джерела фінансування включають кредити та гранти міжнародних організацій (12,8 %), фінансовий лізинг (8,0 %), державні та регіональні програми підтримки (4,7 %), а також кредити та гранти, що надаються фінансовими компаніями, підприємствами та організаціями (1,9 %)⁸³.

Як вже зазначалося, найбільша частка фінансування бізнесу припадає на банківське кредитування. Затверджена Радою фінансової стабільності Національного банку України Стратегія розвитку кредитування передбачає надання державних гарантій на суму 30 млрд грн для підтримки програм, спрямованих на зміцнення обороноздатності та безпеки держави⁸⁴. Приблизно 70 % усіх банківських кредитів, виданих юридичним особам, зосереджено у трьох секторах економіки: торгівлі (39 %), переробній промисловості (16 %) та сільському господарстві (15 %). Основу кредитування бізнесу в національній валюті становить державна програма «Доступні кредити 5-7-9», що передбачає надання кредитів до 50 мільйонів гривень строком на 3 або 5 років. На неї припадає приблизно 40 % загального обсягу банківського кредитування.

У перспективі частка кредитів за програмою «Доступні кредити 5-7-9» може зменшуватися внаслідок зміни умов участі та зниження її привабливості порівняно зі звичайним кредитуванням у гривні. Водночас обсяг внутрішнього кредитування залишається недостатнім для реалізації масштабних інвестиційних проєктів, що потребують залучення значних фінансових ресурсів. Приблизно 40 % українських підприємств реінвестують власні кошти у розвиток попри наявні воєнні ризики. Втрати, яких зазнає український бізнес у зв'язку з воєнними діями, здебільшого не компенсуються страховими виплатами, а вартість страхування і кредитування залишається високою. Додатковим негативним чинником є посилення інтенсивності атак з боку Російської Федерації, що веде до зростання загальних обсягів збитків.

⁸¹ Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року. Вебсайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku>

⁸² Commission Implementing Regulation (EU) 2025/1132 of 3 June 2025 amending Implementing Regulations (EU) 2020/761 and (EU) 2020/1988 as regards tariff rate quotas for products originating in Ukraine in 2025. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_impl/2025/1132/oj/eng

⁸³ Доступність фінансових ресурсів для українського бізнесу. Вебсайт Центру економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/sme_access/

⁸⁴ Стратегія з розвитку кредитування: Затверджена Радою фінансової стабільності Національного банку України. Вебсайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Lending_development_strategy_2024.pdf?v=14

Механізм підтримки Ukraine Facility обсягом 50 мільярдів євро, схвалений Радою Європейського Союзу 28 лютого 2024 року, суттєво покращує перспективи для України. Він передбачає надання Україні кредитів та грантів протягом чотирьох років і супроводжується планом дій, що включає низку структурних реформ, спрямованих переважно на підтримку євроінтеграційного курсу держави. Виконання положень цього плану надає Україні можливість отримувати передбачені фінансові ресурси.

Кошти за програмою Ukraine Facility спрямовуються на три основні компоненти: а) бюджетна підтримка в розмірі 38,27 млрд євро; б) інвестиції – 9,73 млрд євро; в) субсидування відсоткових ставок та технічна допомога – 4,76 млрд євро. Цей механізм уже забезпечує фінансування масштабних інвестиційних проєктів в Україні, зокрема у сферах вітрової енергетики, агроперероблення та розвитку малого і середнього підприємництва, включно з бізнесом, що належить ветеранам, жінкам і ВПО. Серед останніх прикладів – укладені угоди про фінансування будівництва вітрової електростанції потужністю 150 МВт та першого в Україні заводу з виробництва соєвого протеїну.

Окрім механізму Ukraine Facility, Україна отримує кредити, гранти, технічну та гуманітарну допомогу від міжнародних партнерів, серед яких Велика Британія, Данія, Естонія, Канада, Латвія, Литва, Німеччина, Норвегія, Польща, Сполучені Штати Америки, Швеція, Японія та інші держави й міжнародні організації. Ця допомога охоплює, зокрема, фінансування розвитку бізнесу, відновлення енергетичної інфраструктури та оборонної промисловості. Прикладом є впровадження так званої «данської моделі», яка забезпечила українським підприємствам військово-промислового комплексу додаткові ресурси для нарощування виробництва озброєння⁸⁵ (див. табл. 4).

Таблиця 4. Програми підтримки малого та середнього бізнесу, доступні в Україні.

№п/п	Донор	Програма	Тип підтримки	Бюджет	Адресати
1.	Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD)	EBRD Resilience and Livelihoods Guarantees (RLG) ⁸⁶	Банківські гарантії з покриттям до 50 %	Бюджет 6 млрд євро	Сільське господарство, харчова промисловість, логістика, енергетика тощо
2.	ЄС	Ukraine Facility (Ukraine Investment Framework) ⁸⁷	Пільгове кредитування, банківські гарантії й технічна підтримка для інвестпроєктів	Бюджет 9,3 млрд євро. Сума допомоги 3- 10 млн євро	Бізнес із готовими інвестпроєктами в інфраструктурі, енергетиці, виробництві

⁸⁵ Рік тому з'явилася данська модель, яка збільшила наше виробництво та можливість рятувати життя – Президент під час зустрічі з Метте Фредеріксен. Вебсайт Офіційного інтернет-представництва Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/news/rik-tomu-zyavilasya-danska-model-yaka-zbilshila-nashe-virobn-96065>

⁸⁶ Resilience and Livelihoods Framework. Website of the EBRD. URL: <https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/psd/53662.html#customtab-17130a25f7-item-3d702d28a2-tab>

⁸⁷ Ukraine Investment Framework. Website of the European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine/ukraine-investment-framework_en

3.	ЄС	House of Europe ⁸⁸	Гранти, резиденції, мобільність та програми обміну	Гранти від 1 тис. євро до 50 тис. євро, залежно від заявника та програми	Креативні індустрії, медіа, культура та освіта
4.	ЄС	Horizon Europe ⁸⁹	Гранти з покриттям від 80 % до 100 % вартості проєкту. Підтримка виходу на нові ринки, масштабування технологій, доступ до інвесторів, інструменти для малого та середнього бізнесу (далі – МСБ) – акселерація, підтримка консорціумів, доступ до партнерств	Бюджет 93,5 млрд євро. Гранти до 2,5 млн євро або до 15 млн євро, залежно від конкурсу.	Інновації та наукові дослідження (R&D), університети, deep tech, охорона здоров'я, енергетика, агроіндустрія та безпека
5.	ЄС	Digital Europe Programme ⁹⁰	Гранти на реалізацію проєктів із покриттям від 50 % до 100 %	Бюджет 8,1 млрд євро. Фінансування від 500 тис. євро до 2 млн євро.	Компанії у сфері ІІТ, агротех, цифрова освіта, публічні ІІТ-сервіси
6.	ЄС	LIFE Programme ⁹¹	Гранти із покриттям до 60-75 % вартості проєкту на період від двох до п'яти років	Бюджет 5,43 млрд. Фінансування від 500 тис. євро до 2 млн євро.	Зелена енергетика, екотехнології, міський транспорт та рішення для клімату
7.	ЄС	Connecting Europe Facility ⁹²	Гранти на реалізацію проєктів із покриттям від 50 % до 70 %	Бюджет 20,3 млрд євро. Фінансування 1-10 млн євро.	Інфраструктура, транспортні та енергетичні компанії
8.	ЄС	EENergy (EU) ⁹³	Гранти на енергоефективні технології	Фінансування до 10 тис. євро	Енергоефективні рішення
9.	Уряд США	Ukraine-Moldova American Enterprise Found (UMAEF) ⁹⁴	Капітал для інвестування у нові технології, розширення асортименту продукції та виходу на нові ринки	Фінансування 1-3 млн дол. США	МСБ у сферах харчової та легкої промисловості й послуг
10.	Уряд Норвегії	Norad ⁹⁵	Гранти на розвиток підприємництва в Україні з покриттям до 80 %	Фінансування від 430 тис. євро	Агроіндустрія, енергетика, інфраструктура, виробництво

⁸⁸ House of Europe. Website of House of Europe. URL: <https://houseofeurope.org.ua/>.

⁸⁹ Horizon Europe. Website of the European Commission. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

⁹⁰ Digital Europe Programme. Website of the European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/digital>

⁹¹ Programme for the Environment and Climate Action (LIFE). Website of the European Commission. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/programme-environment-and-climate-action-life_en

⁹² Connecting Europe Facility. Website of the European Commission. URL: https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/connecting-europe-facility_en

⁹³ EENergy. Website of the EENergy. URL: <https://www.eenergy-project.eu/>

⁹⁴ Ukraine-Moldova American Enterprise Found. Website of the Ukraine-Moldova American Enterprise Found. URL: <https://umaef.org/contact-us/>

⁹⁵ The Norwegian Agency for Development Cooperation (Norad). Website of the Norad. URL: <https://www.norad.no/en/>

					продуктів харчування
11.	Федеральне міністерство економічної співпраці та розвитку Німеччини	Partners in transformation ⁹⁶	Гранти на реалізацію проєктів, технічна підтримка	Фінансування до 2 млн євро. Кредити до 10 млн євро.	МСБ, стартапи, бізнес-асоціації у сфері сталого розвитку, зайнятості, інноваціях або соціальному впливі
12.	Кабінет Міністрів України	єРобота ⁹⁷	Гранти на реалізацію проєктів	Фінансування від 250 тис. грн до 8 млн грн залежно від програми	Мікро- та малий бізнес, виробники, ветеранський бізнес
13.	Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство оборони України та ін.	Brave1 ⁹⁸	Гранти на реалізацію проєктів у сфері оборонних технологій	Фінансування до 150 млн грн.	Розробники у сфері оборонних технологій, ШІ,

Враховуючи власний ресурсний потенціал та підтримку міжнародних партнерів, Україна має всі передумови для зміцнення позицій як виробник природного газу, відновлюваної та ядерної енергії. У середньостроковій перспективі держава здатна забезпечувати ЄС значними обсягами низьковуглецевої електроенергії, блакитного та зеленого водню, природного газу, а також енергоємної продукції, зокрема «зеленої» сталі.

З огляду на те, що частина енергетичних мереж та електростанцій в Україні зазнала руйнувань або є технічно застарілою, вони потребують масштабної реконструкції чи заміни. Це створює значний потенціал для інвестицій у підвищення енергоефективності, що дозволить скоротити споживання енергії при одночасному збереженні, відновленні та покращенні якості енергетичних послуг. Уже сьогодні фінансові інструменти у сфері енергопостачання та проєкти з енергоефективності демонструють зростальний попит.

Набуття Україною членства в ЄС може стати каталізатором суттєвого збільшення інвестицій у недостатньо використаний потенціал енергетичного виробництва, оскільки таке членство сприятиме зниженню вартості капіталу, удосконаленню регуляторної бази та відкриттю доступу до енергетичних мереж для виходу на привабливий експортний ринок, що в комплексі формує потужні стимули для інвестування. Додатковим перевагою є збереження високої пропускної здатності міжсистемних електроенергетичних і газотранспортних мереж у напрямку західних сусідніх держав.

Під час Конференції з питань відновлення України (URC-2025), що відбулася в Римі, було укладено понад 200 угод і меморандумів на загальну суму понад 13 млрд євро⁹⁹. Вони охоплюють як окремі бізнес-ініціативи, так і масштабні інфраструктурні та гуманітарні проєкти, спрямовані на відновлення

⁹⁶ Partners in Transformation. Website of The Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ). URL: https://www.bmz.de/en/issues/private-sector-cooperation#anc=id_234026_234026

⁹⁷ єРобота. Вебсайт єРобота. <https://erobota.diiia.gov.ua/#about>

⁹⁸ Brave1. Вебсайт Brave1. URL: <https://brave1.gov.ua/>

⁹⁹ Україна уклала понад 200 міжнародних угод на понад 13 млрд євро за підсумками Конференції в Римі. Вебсайт «Урядовий портал». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-uklala-ponad-200-mizhnarodnykh-uhod-na-ponad-13-mlrd-ievro-za-pidsumkamy-konferentsii-v-rymi-denysh-shmyhal>

та розвиток українських науково-освітніх установ, системи охорони здоров'я, громадянського суспільства, малого та середнього бізнесу, а також на реалізацію спільних проєктів у різних галузях економіки. Подібні заходи проводяться на різних міжнародних платформах і залучають фінансування від кількох сотень тисяч до десятків млрд євро, про що свідчать офіційні повідомлення на вебсайтах Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України¹⁰⁰, інших органів влади та приватних компаній. Хоча фактичні результати від реалізації цих ініціатив можуть бути відтерміновані у часі, вже сьогодні вони створюють позитивний ефект, сприяючи приходу нових інвесторів та розширенню міжнародних партнерських ініціатив.

Завдяки підтримці міжнародних партнерів та адаптації українського бізнесу до умов роботи у кризових та ризикових обставинах не відбулося різкого скорочення кількості суб'єктів підприємницької діяльності, зокрема фізичних осіб-підприємців (далі – ФОП). Станом на червень 2025 року, за даними платформи Опендатабот, в Україні зареєстровано 2 175 340 активних ФОП, які сплачують єдиний соціальний внесок¹⁰¹. Проте з'явилася нова проблема з перенесення українських бізнесів за кордон шляхом створення там основної компанії та виробництва і призупиненням їхньої активності в Україні.

Водночас офіційна статистика Державної служби статистики України станом на 1 січня 2025 року наводить інші дані: станом на 1 січня 2025 року було зареєстровано 1 707 677 ФОП, із яких 50,6 % становили чоловіки та 49,4 % – жінки¹⁰². Характерною тенденцією 2023–2024 років стало зростання частки жінок серед нових підприємців, що свідчить про збільшення їхньої участі у підприємницькій діяльності.

Загалом жінки очолюють близько 449 тис. українських бізнесів, що становить майже третину від усіх компаній¹⁰³. Від початку повномасштабного вторгнення частка жінок на керівних посадах стабільно зростає, особливо у визначених галузях (див. рис. 6). Ця динаміка узгоджується з цілями Стратегії розвитку малого та середнього бізнесу в Україні, водночас її додатковим чинником виступає мобілізація чоловіків.

¹⁰⁰ Інвестиції в Україну та відновлення економіки. Вебсайт Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=62bfd716-8665-4a4c-9e2d-6325ba53b3c8&title=InvestitsiiVUkrainuTaVidnovlenniaEkonomiki>

¹⁰¹ Фопономіка: Економіка українських фопів в реальному часі. URL: <https://opendatabot.ua/open/foponomics>

¹⁰² Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності розподілом за ознакою статі керівника. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2024/fop_kved/fop_kved_s_0125_ue.xls

¹⁰³ Кожен третій український бізнес очолюють жінки. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/women-in-business-2024>



Рис. 6. Сфери, у яких найбільше жінок на керівних посадах.

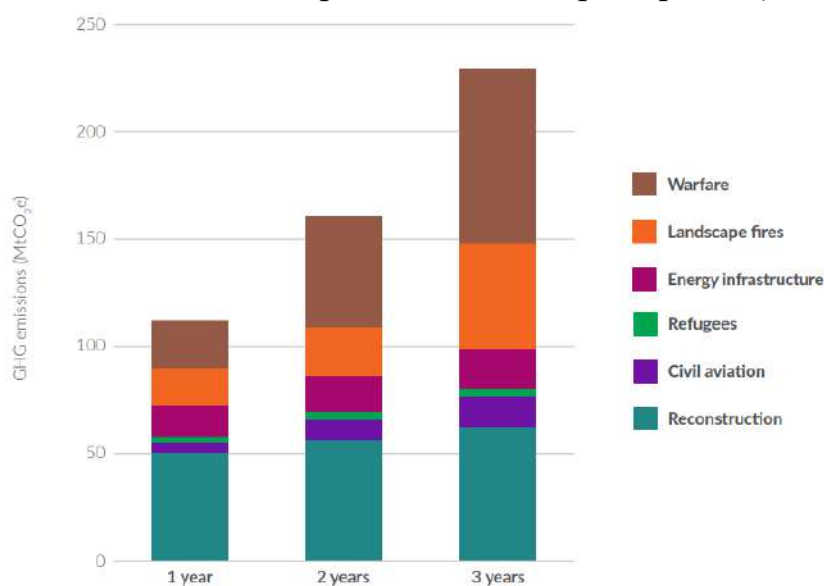
Таким чином у таблиці 5 наведено порівняльний аналіз впливу розглянутих вище економічних трендів на розвиток бізнес-середовища в Україні до 2035 року.

Табл. 5. Рівень впливу економічних трендів на бізнес в Україні.

Рівень впливу тренду	дуже високий	високий	середній	низький
Назва тренду	2025	2028	2030	2035
Міжнародна підтримка, гранти для українського бізнесу				
Зростання частки переробної промисловості та ІТ в економіці				
Дефіцит робочої сили				
Безпекова ситуація, страхування ризиків				
Відкриття нових ринків для українських товарів				
Розширення доступу до фінансових ресурсів для українського малого та середнього підприємництва				
Відновлення енергетики, зелена енергетика				
Розвиток нових логістичних шляхів				

2.4. Екологічні тренди

Екологічна ситуація в Україні істотно погіршилася внаслідок воєнних дій. Хоча рівень викидів парникових газів суттєво скоротився, загальний екологічний баланс залишається негативним. У 2013–2021 роках обсяг викидів зменшився на 20,3 % – із 428,2 млн тонн CO₂-еквіваленту (максимальний показник за цей період у 2013 році) до 341,5 млн тонн у 2021 році¹⁰⁴. Найбільш різке скорочення зафіксовано у 2020 році, під час пандемії Covid-19, що відображало глобальну тенденцію зниження викидів, характерну навіть для таких країн, як Китай. Однак за три роки повномасштабного вторгнення в Україну викиди парникових газів українськими підприємствами становлять 230 млн тонн, а кліматичні збитки від воєнних дій, за оцінками, перевищили 40 млрд євро¹⁰⁵ (див. рис. 7).



Graph 2: Evolvement of war emissions over three years

Рис. 7. Викиди парникових газів, спричинені збройною агресією проти України за 3 роки¹⁰⁶.

Євроінтеграційний курс та План зеленого переходу ЄС орієнтують державну владу на подальшу імплементацію європейських екологічних стандартів у національне законодавство та на впровадження дієвих, а не декларативних заходів із подолання екологічних проблем. Ключовими напрямками у досягненні зеленого переходу є зелена енергетика (збільшення частки енергогенерації з відновлюваних джерел енергії), зменшення викидів та енергоефективність промисловості, енергоефективність будівель, зменшення викидів транспорту, переробка відходів, стале природокористування¹⁰⁷.

¹⁰⁴ Resources and green transformation in European Neighbourhood East countries. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Resources_and_green_transformation_in_European_Neighbourhood_East_countries

¹⁰⁵ Світлана Гринчук: 230 мільйонів тонн CO₂ – викиди парникових газів за три роки повномасштабного вторгнення росії в Україну. Вебсайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/svitlana-grynychuk-230-miljoniv-tonn-co-vykydy-parnykovykh-gaziv-za-try-roky-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rosi-yi-v-ukrayinu/>

¹⁰⁶ Climate damage caused by russia's war in Ukraine 24 February 2022 – 23 February 2025. Website of the NGO Center for Environmental Initiatives Ecoaction. URL: https://en.ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/20250224_ClimateDamageWarUkraine36monthsENprelim-1.pdf

¹⁰⁷ Україна та Європейський зелений курс: річний моніторинговий звіт 2024. Вебсайт DiXi. URL: <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-ta-yevropejskyj-zelenyj-kurs-richnyj-monitoryngovyj-zvit-2024/>

В цих умовах український бізнес переглядає власні політики та збільшує власні інвестиції у впровадження технологій, що спрямовані на підвищення енергоефективності та зменшення забруднення довкілля. Сьогодні дотримання екологічних стандартів, декарбонізація, зменшення викидів шкідливих речовин, перероблення та утилізація відходів є невіддільними елементами стратегій розвитку українських компаній¹⁰⁸.

Напрацьовані в ЄС стандарти встановлюють чітку і зрозумілу рамку для досягнення зеленого переходу. Їх формування стало результатом значних зусиль усіх держав-членів, а ще більших – забезпечення їхнього неухильного дотримання. Заходи, спрямовані на досягнення зеленого переходу, підтримуються запровадженням спеціальних пільгових режимів оподаткування, тарифів, знижених відсоткових ставок та фінансуванням із фондів ЄС для пом'якшення наслідків, що неодмінно настануть у короткостроковій перспективі від запровадження екологічних заходів (це можуть бути, наприклад, додаткові витрати бізнесу та споживачів на дотримання екологічних стандартів, зміна видів діяльності, перекваліфікація, відновлення та зміна призначення територій, що зазнали шкідливого впливу, підтримка звільнених працівників тощо)¹⁰⁹.

Ціль України щодо скорочення викидів парникових газів на 65 % до 2030 року (у порівнянні з рівнем 1990 року) є амбітнішою, ніж аналогічна ціль Європейського Союзу, яка становить 55 %. Ще до початку повномасштабного вторгнення в Україну базовий сценарій передбачав, що Україна перевищить свій план скорочення до 2030 року. Нині ж викиди промисловості різко скоротилися, але постійно зростає шкода екології, спричинена воєнними діями. Водночас досягнення кліматичної нейтральності вимагатиме від України системних і послідовних кроків, спрямованих на відновлення, модернізацію та розвиток низьковуглецевої економіки.

Приєднання до ЄС потребуватиме адаптації національних стандартів до стандартів ЄС у сферах клімату, енергетики, енергоефективності та відновлюваних джерел енергії. Це може означати, що Україна повинна буде підвищити свої цілі на середину століття, щоб вони відповідали загальним амбіціям ЄС. Такий підхід може бути несправедливим, оскільки тоді зобов'язання України можуть виявитися складнішими, ніж у деяких держав-членів із нижчим ВВП. Водночас частка відновлюваної енергетики в Україні постійно зростає, що пояснюється встановленням власних енергогенерувальних установок суб'єктами господарювання з метою забезпечення безперебійного енергопостачання власного виробництва в умовах воєнних атак.

Станом на 2024 рік Україні вдалося досягти багатьох ключових цілей у сфері європейського зеленого переходу, що також було відзначено у відповідному звіті Європейської Комісії в межах «пакета розширення»¹¹⁰.

Потенціал розвитку в Україні нового високотехнологічного, наукоємного, орієнтованого на цінності сектора з управління ресурсами залежить від доступу

¹⁰⁸ Україна та Європейський зелений курс: річний моніторинговий звіт 2024. Вебсайт DiXi. URL: <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-ta-yevropejskyj-zelenyj-kurs-richnyj-monitoryngovyj-zvit-2024/>

¹⁰⁹ Україна та Європейський зелений курс: річний моніторинговий звіт 2024. Вебсайт DiXi. URL: <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-ta-yevropejskyj-zelenyj-kurs-richnyj-monitoryngovyj-zvit-2024/>

¹¹⁰ Україна та Європейський зелений курс: річний моніторинговий звіт 2024. Вебсайт DiXi. URL: <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-ta-yevropejskyj-zelenyj-kurs-richnyj-monitoryngovyj-zvit-2024/>

до інвестицій для бізнес-моделей, які передбачають безвідходні інтегровані ланцюги постачання. Одним із базових елементів сектора управління ресурсами є перероблення відходів, які є як наслідком, так і причиною погіршення екологічної ситуації у світі. Як зазначено у Національному плані управління відходами до 2033 року¹¹¹, у видобувній промисловості 94 % відходів припадає на добування металевих руд, обсяг яких зростає на 28 % до 2033 року. У переробній промисловості 84 % відходів припадає на металургійне виробництво, обсяг яких зростає на 28 % до 2033 року. У сільському господарстві 68 % відходів припадає на рослинництво, обсяг яких зростає на 14 % до 2033 року, решта – на тваринництво, обсяг яких зростає на 21 % до 2033 року¹¹².

Перероблення пластикових відходів в Україні поки що перебуває на початковому етапі – наразі щороку переробляється приблизно 180 тис. тонн полімерних відходів. Наприклад, лише 20 підприємств займаються переробленням поліетилентерефталатної (ПЕТ) тари у вторинні матеріали¹¹³. Це свідчить про значний потенціал для розвитку місцевих потужностей із перероблення, що дозволить зменшити залежність від імпорту та зміцнити стійкість національної промисловості. Для розв'язання проблеми пластикового пакування необхідно впровадження відповідного законодавства, що відповідає стандартам ЄС¹¹⁴, співпраця між виробниками, дистриб'юторами, роздрібною торгівлею, споживачами, операторами поводження з відходами та органами влади.

Механізм транскордонного вуглецевого коригування (СВАМ)¹¹⁵, який уже почав діяти в ЄС, може охопити приблизно 15 – 17 % українського експорту до країн ЄС. За оцінками GMC Center, загальні сукупні втрати від впровадження СВАМ у період 2026–2030 років можуть перевищити 4,6 млрд дол. США¹¹⁶. Вже у 2026 році, коли механізм буде повністю впроваджено, втрати експорту України можуть становити 202 млн дол. США, а до 2030 року – зрости до 1,4 млрд дол. США. Після 2030 року прогнозується припинення експорту до ЄС таких товарів, як цемент, добрива, чавун, квадратна заготівля та сортовий прокат. Експерти вказують на необхідність оперативних дій із боку української влади для досягнення відтермінування застосування механізму щодо України.

У межах реалізації 1-ї частини Реформи 5 Плану для Ukraine Facility триває активна робота щодо розроблення Стратегії впровадження принципів

¹¹¹ Національний план управління відходами до 2033 року: затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 року № 1353-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2024-%D1%80#Text>

¹¹² Салашенко Т. І., Самойленко В. С. Нормативно-правове забезпечення розбудови циркулярного підходу в Україні. Бізнес Інформ. Економіка: Екологія та природокористування. 2024. № 10. С. 159-174. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-159_174.pdf

¹¹³ Проект Національного плану управління відходами України до 2033 року. Вебсайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/proyekt-Natsionalnyj-plan-upravlinnya-vidhodamy-23.11-002.docx>

¹¹⁴ European Parliament and Council Directive 94/62/EC of 20 December 1994 on packaging and packaging waste. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/1994/62/oj>; Directive 2004/35/EC of the European Parliament and of the Council of 21 April 2004 on environmental liability with regard to the prevention and remedying of environmental damage. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2004/35/oj>

¹¹⁵ Carbon Border Adjustment Mechanism. Website of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=legisum:4696271>

¹¹⁶ Григоренко Ю. Унаслідок введення СВАМ Україна може втратити \$7,2 млрд ВВП до 2030 року. Вебсайт GMC center. URL: <https://gmk.center/ua/posts/unaslidok-vvedennia-cbam-ukraina-mozhe-vtratity-7-2-mlrd-vvp-do-2030-roku/>

циркулярної економіки та плану дій до неї, які мають бути затверджені в 1-му кварталі 2026 року¹¹⁷ Центром ресурсоефективного та чистого виробництва України¹¹⁸ при Міністерстві економіки, довкілля та сільського господарства України та за підтримки програми EU4Environment та UNIDO були проведені дослідження стану циркулярної економіки для промислового розвитку в Україні та розроблено оглядовий стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні¹¹⁹. У звіті відзначається, що для бізнесу та фінансів існує потенціал зростання цілого нового сектору «управління ресурсами» – високодохідного, високотехнологічного та висококваліфікованого. Це залежить від інвестиційних каналів для бізнес-моделей інтегрованих ланцюгів постачання із нульовим рівнем відходів¹²⁰.

Таким чином у таблиці 6 наведено порівняльний аналіз впливу проаналізованих вище екологічних трендів на розвиток бізнес-середовища в Україні до 2035 року.

Табл. 6. Рівень впливу екологічних трендів на бізнес в Україні.

Рівень впливу тренду	дуже високий	високий	середній	низький
Назва тренду	2025	2028	2030	2035
Впровадження механізму СВАМ (Carbon Border Adjustment Mechanism)				
Гармонізація екологічного законодавства України з acquis ЄС				
Перехід до циркулярної економіки				
Розвиток системи управління відходами				
Досягнення цілей щодо викидів CO ₂ і кліматичної нейтральності				
Енергетичний перехід: розвиток відновлюваних джерел енергії та енергоефективності				
Вимоги до ESG-звітності (екологічна, соціальна, управлінська відповідальність)				
Водна політика та управління водними ресурсами				

¹¹⁷ План для реалізації Ukraine Facility. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/>

¹¹⁸ Центр ресурсоефективного та чистого виробництва. URL: <https://www.recpc.org/circular-economy-ua/>

¹¹⁹ На шляху до циркулярної економіки України. Оглядний стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні: Фінальний звіт. ЮНІДО. URL: https://www.eu4environment.org/app/uploads/2024/07/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf

¹²⁰ На шляху до циркулярної економіки України. Оглядний стратегічний форсайт циркулярної економіки в Україні: Фінальний звіт. ЮНІДО. URL: https://www.eu4environment.org/app/uploads/2024/07/CE-Foresight_UKR-FF-online.pdf

2.5. Політичні та правові тренди

Політика розширення ЄС є важливим трансформаційним чинником як для самого Союзу, так і для держав, що обирають курс європейської інтеграції. Кожне наступне розширення супроводжувалося підвищенням вимог до держав-кандидатів на вступ до ЄС, що зумовлено як еволюцією самого Союзу, так і різним рівнем соціально-економічного розвитку цих держав.

Європейська політика сусідства (далі – ЄПС), яка застосовується, зокрема, до України, була розроблена ЄС як інструмент залучення важелів передвступного процесу, пропонуючи участь у внутрішньому ринку в обмін на посилення демократичних процесів і поглиблення економічних реформ у державах-кандидатах. Таким чином, ЄПС забезпечує первинний інституційний каркас, який Європейська Комісія може оперативнo використати у відповідь на прагнення України до поглиблення взаємовідносин з ЄС.

На сьогодні Україна вже набула статусу держави-кандидата на членство в Європейському Союзі, що відкриває нові можливості та водночас ставить нові завдання в контексті трансформації держави перед вступом до Союзу. Крім того, вже навіть обговорюється орієнтовна дата можливого приєднання України до ЄС.

Так, Президент Європейської Ради Шарль Мішель та група французьких і німецьких експертів¹²¹ запропонували цільову дату наступного розширення – 2030 рік. Мета полягає в тому, щоб ЄС був готовий до розширення в цьому році, і щоб це була перша можлива дата, коли теперішні держави-кандидати зможуть приєднатися, якщо вони будуть готові. Експерти вважають, що недоліком встановлення цільової дати є те, що вона може спонукати уряди держав-кандидатів докладати більше зусиль для лобіювання своїх інтересів у державах-членах ЄС, а не проводити складні реформи. Ще один потенційний мінус виникне, якщо кандидати виконають умови та успішно завершать переговори до цільової дати, але ЄС буде не готовий їх прийняти. Це може бути пов'язано з глухим кутом у власній інституційній реформі або реформі бюджету ЄС і може мати негативні політичні наслідки для проєвропейських урядів держав-кандидатів¹²².

У сучасних умовах ЄС переглядає свою регуляторну базу, прагнучи зменшити обтяжливу бюрократію, в той же час зберігаючи свої основні цінності. Зростає усвідомлення того, що надмірне регулювання може перешкоджати інноваціям та створювати навантаження на бізнес, особливо в динамічних секторах, таких як технології. Наприклад, організація Business Europe зібрала 68 пропозицій для зменшення регуляторного тиску у 2025 році¹²³.

Протягом багатьох років ЄС усунув значну кількість бар'єрів для торгівлі на єдиному ринку, але водночас продовжують з'являтися нові перешкоди та

¹²¹ Naviguer en haute mer: Réforme et élargissement de l'UE au XXe siècle. Rapport du groupe de travail franco-allemand sur les réformes institutionnelles. 2023. URL: <https://institutdelors.eu/en/publications/sailing-on-high-seas-reforming-and-enlarging-the-eu-for-the-21st-century/>

¹²² Darvas, Z., M. Dabrowski, H. Grabbe, L. Léry Moffat, A. Sapir and G. Zachmann Ukraine's path to European Union membership and its long-term implications. 2024. URL: <https://www.bruegel.org/policy-brief/ukraines-path-european-union-membership-and-its-long-term-implications>

¹²³ 68 PROPOSALS FOR THE REDUCTION OF REGULATORY BURDEN IN 2025. URL: https://www.busesseurope.eu/wp-content/uploads/2025/02/2025-01-22_busesseurope_mapping_of_regulatory_burden-d55-1.pdf

джерела фрагментації. Дані системи відстеження бар'єрів на єдиному ринку, а також аналіз, проведений Європейським круглим столом промисловості (ERT), EuroChambres та іншими зацікавленими сторонами, свідчать про тенденцію до зростання бар'єрів. Для визначення адекватних політичних заходів щодо зменшення цих бар'єрів необхідний моніторинг із різних точок зору. Що стосується послуг, єдиний ринок залишається фрагментованим через поєднання регуляторних та адміністративних бар'єрів. Найважливіші регуляторні бар'єри включають законодавчі вимоги щодо доступу до регульованих професій та щодо компаній, які можуть надавати послуги, а також розбіжності в трудовому та податковому законодавстві. Адміністративні бар'єри включають складні вимоги щодо декларування для відрядження працівників та підтвердження соціального страхування. Складність законодавства про компанії та розбіжності між правилами в різних державах-членах, що застосовуються при створенні нового бізнесу або реєстрації дочірньої компанії, залишаються перешкодою для послуг, які залежать від географічної близькості до своїх клієнтів¹²⁴.

Правове регулювання ведення бізнесу в Україні продовжує розвиватися. Оскільки на ведення бізнесу впливають не лише ті норми, які безпосередньо регулюють господарську діяльність, а також і ті, що регулюють інші сфери життя суспільства, доцільно говорити про поступ України на шляху до членства в ЄС. Так, наприклад, планується відкрити всі кластери переговорного процесу до кінця 2025 року¹²⁵.

Україна перебуває на активній стадії переговорного процесу щодо вступу до ЄС. У грудні 2023 року було розпочато процедуру скринінгів, а 25 червня 2024 року відбулася перша міжурядова конференція. Наразі триває детальний двосторонній скринінг законодавства за різними кластерами (фінансові послуги, підприємництво, сільське господарство тощо) (див. табл. 6). Завершення окремих блоків, зокрема у сферах кібербезпеки та захисту довкілля, очікується восени 2025 року. Вже сьогодні Україна гармонізувала значну частину національного законодавства з *acquis* ЄС, що підтверджується результатами скринінгових процедур. Водночас відкриття першого переговорного розділу наразі залежить від політичної позиції окремих держав-членів, зокрема Угорщини.

Нові інституційні та ринкові реформи одночасно створюють як виклики, так і можливості для бізнесу. Прискорення процесу гармонізації українського законодавства з *acquis* ЄС потребуватиме додаткових витрат, підготовки до стандартизації процедур, переговорів щодо ліцензування, екологічних і технічних норм, а також адаптації виробничих процесів до вимог ЄС. Впровадження інструментів економічної інтеграції, таких як Угода про

¹²⁴ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The 2025 Annual Single Market and Competitiveness Report. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/e566634a-29cf-4adf-a98d-1e708c873af8_en?filename=COM_2025_26_F1_COMMUNICATION_FROM_COMMISSION_TO_INST_EN_V10_P1_3877708.PDF

¹²⁵ Стефанішина назвала 2027 рік кінцевим терміном у підготовці України до вступу в ЄС. Вебсайт Європейської правди. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2025/07/18/7216196/>

поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі (DCFTA),¹²⁶ система ePermit¹²⁷, використання цифрового підпису в застосунку Дія, спрощений доступ для іноземних інвесторів – поступово наближає Україну до внутрішнього ринку ЄС та сприяє подальшому залученню капіталу. Однак часто бізнес стикається з недостатньою оперативністю у впровадженні регуляторних змін, що знижує ефективність інтеграційних процесів. Окремі сектори економіки, зокрема аграрний і логістичний, потребують додаткової фінансової підтримки для модернізації інфраструктури та приведення її у відповідність до стандартів ЄС.

У табл. 7 представлено ключові тренди у сфері політики та права, що будуть впливати на перспективи розвитку бізнесу в Україні та його адаптації до стандартів ЄС.

Табл. 7. Рівень впливу політичних та правових трендів на розвиток бізнесу в Україні.

Рівень впливу тренду	дуже високий	високий	середній	низький
Назва тренду	2025	2028	2030	2035
Гармонізація законодавства України із правом ЄС				
Дерегуляція та електронні дозволи				
Впровадження інструментів захисту інтелектуальної власності відповідно до правил ЄС				
Цифровізація державних послуг для бізнесу				
Судова та правоохоронна реформи, боротьба з корупцією				
Інтеграція до єдиного ринку ЄС				
Припинення воєнних дій, досягнення миру або продовження бойових дій				
Прозорі процеси приватизації, державних закупівель				

¹²⁶ Зона поглибленої та всеохоплюючої вільної торгівлі між ЄС та Україною. Вебсайт Місії України при Європейському Союзі. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en>

¹²⁷ ePermit: Submitting a Declaration of Compliance with the MTB Got Easier for Businesses. Вебсайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/df48ede9-5f00-4c0a-8f23-6f86eb8a705c?lang=en-GB&title=Epermit-SubmittingADeclarationOfComplianceWithTheMtbGotEasierForBusinesses>

2.6. Етичні тренди

Повномасштабне вторгнення стало потужним каталізатором формування сучасної української ідентичності та чіткого відмежування її від російської. Українське суспільство інтенсивно включилося у процес відмежування від російськомовного культурного простору. Відбувається глибоке переосмислення усіх складників, що формують культурне середовище українців, а також поступове очищення його від символів, успадкованих від Російської імперії та Радянського Союзу.

У відповідь на суспільний запит було прийнято Закон України «Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні та деколонізацію топонімів», спрямований на очищення публічного простору від маркерів імперського домінування, залишків радянської монументальної пропаганди та пропаганди російської культури¹²⁸. У цьому контексті активно відбувається процес перейменування назв вулиць, площ, парків, станцій метрополітену, а також окремих населених пунктів. За результатами соціологічних досліджень такі заходи підтримує більшість громадян України (59 %) ¹²⁹.

У 2022 році було також прийнято законодавчі акти, якими заборонено відтворення російської музики в українських медіа та публічному просторі¹³⁰, а також імпорту і розповсюдження книг та іншої видавничої продукції¹³¹, що походить із Російської Федерації, тимчасово окупованих нею територій України та Республіки Білорусь.

Разом з тим, Російська Федерація продовжує використовувати медіа та культурні продукти як інструменти впливу, які, зважаючи на значне фінансового забезпечення, зберігають вплив на українське інформаційне середовище через різноманітні медіаплатформи, соціальні мережі та месенджери¹³².

У зв'язку з цим держава має здійснювати послідовну політику підтримки та розвитку українського культурного продукту для всіх вікових категорій, з особливим акцентом на дитячу аудиторію, яка залишається вразливою до впливу російськомовного контенту.

З метою відновлення функціонування української мови на деокупованих територіях у березні 2024 року Уряд ухвалив Державну цільову національно-культурну програму забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до

¹²⁸ Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімів : Закон України від 21 березня 2023 року 3005-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3005-20#Text>

¹²⁹ Засудження СРСР, дерусифікація, Майдан – як змінюється ставлення українців до політики національної пам'яті на тлі російської агресії. Фонд «Демократичні ініціативи ім. Ілька Кучеріва». URL: https://dif.org.ua/article/zasudzhennya-srsr-derusifikatsiya-maydan-yak-zminyuetsya-stavlennya-ukrainiv-do-politiki-natsionalnoi-pamyati-na-tli-rosiyskoi-agresii#_Toc125113319

¹³⁰ Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки національного музичного продукту та обмеження публічного використання музичного продукту держави-агресора : Закон України від 19 червня 2022 року № 2310-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2310-20#Text>

¹³¹ Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення обмежень на ввезення та розповсюдження видавничої продукції, що стосується держави-агресора, Республіки Білорусь, тимчасово окупованої території України : Закон України від 19 червня 2022 року № 2309-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2309-20#Text>

¹³² Чому українські підлітки споживають російський контент і що можна запропонувати натомість – на прикладі проекту «Колайдер». Вебсайт Нова Школа. URL: <https://nus.org.ua/2024/02/07/chomu-ukrayinski-pidlitky-spozhyvayut-rosijskyj-kontent-i-shho-mozhna-zaproponuvaty-natomist-na-prykladi-proyektu-kolajder/>

2030 року¹³³. Програма покликана сприяти поступовому формуванню єдиного українського простору на всій території держави.

Так само український бізнес переймає етичні норми в європейського та американського бізнес-середовища, а також впроваджує стандарти, засновані на ініціативах та регуляціях ЄС, зокрема GDPR, CSDD, DEI, ESG¹³⁴ (детальніше див. табл. 8).

Табл. 8. Ініціативи ЄС,
які формують етичні вимоги ведення бізнесу.

Ініціативи ЄС	Коротка характеристика
GDPR ¹³⁵ (General Data Protection Regulation)	Основна мета GDPR – надати громадянам більше контролю над їхніми особистими даними та спростити регулювання для міжнародного бізнесу.
CSDD ¹³⁶ (Corporate Sustainability Due Diligence)	Компанії відповідають не лише за свою діяльність, а й за дотримання прав людини та трудових стандартів у постачальників. Правила важливі для великих компаній, зокрема тих, що займаються видобутком корисних копалин та експортують їх до ЄС. Мікрокомпанії та малі та середні підприємства не охоплюються запропонованими правилами. Однак Ініціатива ЄС CSDD передбачає заходи підтримки й захисту для малих та середніх підприємств.
ESG ¹³⁷ (Environmental, Social, Governance)	Новий стандарт корпоративної етики, за яким компанії зобов'язані демонструвати сталу екологічну політику, соціальну відповідальність і прозоре управління. З 2026 року обов'язкова нефінансова звітність стосуватиметься й середнього бізнесу. Це важлива вимога для експортерів до ЄС.
F2F (From Farm to Fork)	Стратегія From Farm to Fork (F2F), або «від ферми до виделки», є складником Європейської зеленої угоди. Стратегія F2F спрямована на те, щоб продовольчі системи держав-членів ЄС ставали більш прозорими, екологічно чистими та корисними для здоров'я споживачів ¹³⁸ . Дотримання правил, що включають F2F, є важливою вимогою для експортерів агропродукції до ЄС.

Відповідно зростає соціальна та екологічна відповідальність українського бізнесу. В умовах воєнних дій українські підприємства надають підтримку ВПО,

¹³³ Державна цільова національно-культурна програма забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року : Затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 березня 2024 р. №243-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2024-%D1%80#Text>

¹³⁴ Diversity and inclusion initiatives. Website of the European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives_en

¹³⁵ Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

¹³⁶ Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>

¹³⁷ Regulation (EU) 2024/3005 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2024 on the transparency and integrity of Environmental, Social and Governance (ESG) rating activities, and amending Regulations (EU) 2019/2088 and (EU) 2023/2859. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/3005/oj/eng>

¹³⁸ FROM FARM TO FORK STRATEGY (F2F). Вебсайт ПРООН в Україні. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/3%20Tree%20From%20Farm%20to%20Fork%20Strategy%203%20final_297x210mm_4%2B4_web_180822.pdf

учасникам бойових дій та ветеранам, а також реалізують низку ініціатив, спрямованих на підтримку суспільства та держави. Це свідчить про поступове формування в Україні моделі соціально відповідального бізнесу.

У таблиці 9 узагальнено ключові тренди у сфері бізнес-етики та соціальних практик, що визначатимуть подальші перспективи розвитку бізнесу в Україні.

Табл. 9. Рівень впливу трендів у сфері бізнес-етики та соціальної відповідальності на розвиток бізнесу в Україні.

Рівень впливу тренду	дуже високий	високий	середній	низький
Назва тренду	2025	2028	2030	2035
Дотримання прав людини в ланцюгах постачання (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)				
Протидія дискримінації, інклюзія, DEI (Diversity, Equity, Inclusion)				
Кіберетика та захист персональних даних				
Розвиток ІТ та кібербезпеки				
Публічність та підзвітність бізнесу, ESG (Environmental, Social, Governance)				
Популяризація українського продукту				
Соціально-орієнтовані бренди				
Україномовне середовище, українська мова в публічній та приватній сферах, дерусифікація				

2.7. Демографічні тренди

Україна стикається з низкою глибоких демографічних викликів, які суттєво впливають на економіку, ринок праці та перспективи розвитку бізнесу в контексті євроінтеграції. За оцінками ООН, без активної державної політики населення країни може скоротитися до 32 млн осіб до 2050 року¹³⁹. Це зменшення супроводжується старінням населення: вже у 2070 році кількість людей віком 60+ перевищить кількість працездатного населення (11,1 млн проти 10,9 млн) (див. рис. 8). Такий тренд створює навантаження на системи охорони здоров'я, соціальної підтримки та пенсійного забезпечення. Одним із рішень є залучення вразливих груп до економічної активності, включно з людьми з інвалідністю, яких станом на 2025 рік налічується близько 3,4 млн (9 % населення), з яких лише 16 % працюють¹⁴⁰.

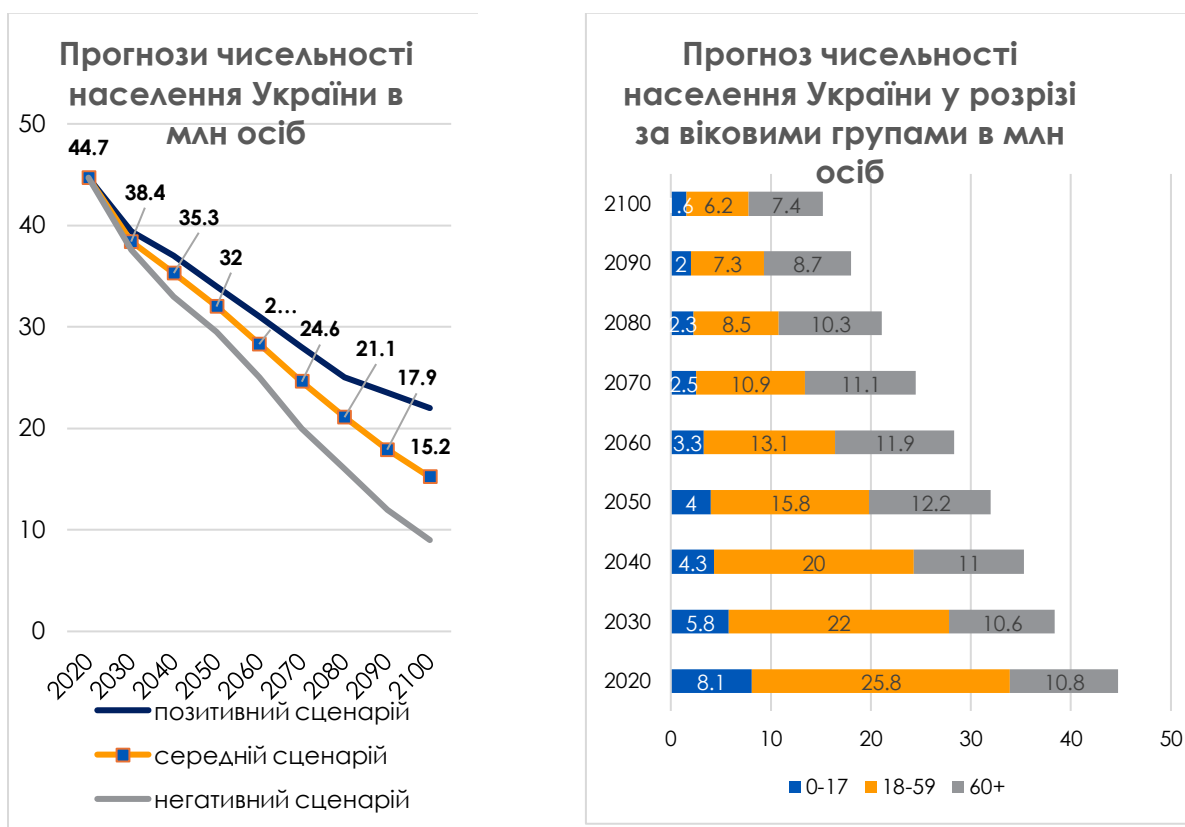


Рис. 8. Прогнози чисельності населення України до 2100 року¹⁴¹.

Воєнні дії зумовили суттєві демографічні зрушення. До кінця 2025 року очікується зростання кількості ветеранів та членів їхніх родин до 4–5 млн осіб (до 15 % населення), понад 60 % з яких – люди до 40 років. Це вимагає переосмислення ветеранської політики, зокрема реінтеграції в ринок праці. Ще

¹³⁹ Ukraine Human Capital Chartbook: як людський капітал визначає сценарії розвитку України. 2025. Вебсайт Київської школи економіки. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>

¹⁴⁰ Ukraine Human Capital Chartbook: як людський капітал визначає сценарії розвитку України. 2025. Вебсайт Київської школи економіки. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>

¹⁴¹ Ukraine Human Capital Chartbook: як людський капітал визначає сценарії розвитку України. 2025. Вебсайт Київської школи економіки. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>

одна важлива група – внутрішньо переміщені особи (ВПО), які офіційно становлять понад 4,6 млн осіб (12 % населення), хоча фактична кількість є більшою. У 2024 році лише 7 % безробітних ВПО зверталися до центрів зайнятості, що свідчить про низький рівень довіри до державних сервісів. Одним із завдань є оновлення реєстрів ВПО та підвищення ефективності адресної підтримки.

Україна також може повторити демографічну траєкторію країн Центрально-Східної Європи після їх вступу до ЄС, коли населення Болгарії, Латвії, Литви та Румунії скоротилося на 20-30 % через еміграцію¹⁴². Враховуючи нижчий рівень доходів в Україні, ризик подібного сценарію є навіть вищим. На думку експертів, наміри біженців повернутися в Україну залежать від комплексу факторів, серед яких: безпекова ситуація та тривалість воєнних дій, можливість доступу до освіти й майна, якість та наявність базових послуг, витрачений час на адаптацію, сформовані соціальні зв'язки, а також рівень інтеграції у країнах перебування.

Експерти У. Дадуш та П. Вайль припускають, що значна частина українських біженців, імовірно, залишиться в державах-членах ЄС. До них у майбутньому можуть приєднатися й інші українці, включно з багатьма чоловіками, які наразі перебувають в Україні та/або беруть участь у бойових діях¹⁴³. За прогнозами Євростату, чисельність населення ЄС поступово скорочуватиметься – до 447,9 млн у 2050 році та до 419,5 млн у 2100 році¹⁴⁴ – при одночасному зростанні частки літніх людей, що формує стійкий запит на робочу силу (див. рис. 9). У цьому контексті українські трудові мігранти залишатимуться важливим джерелом поповнення ринку праці ЄС.

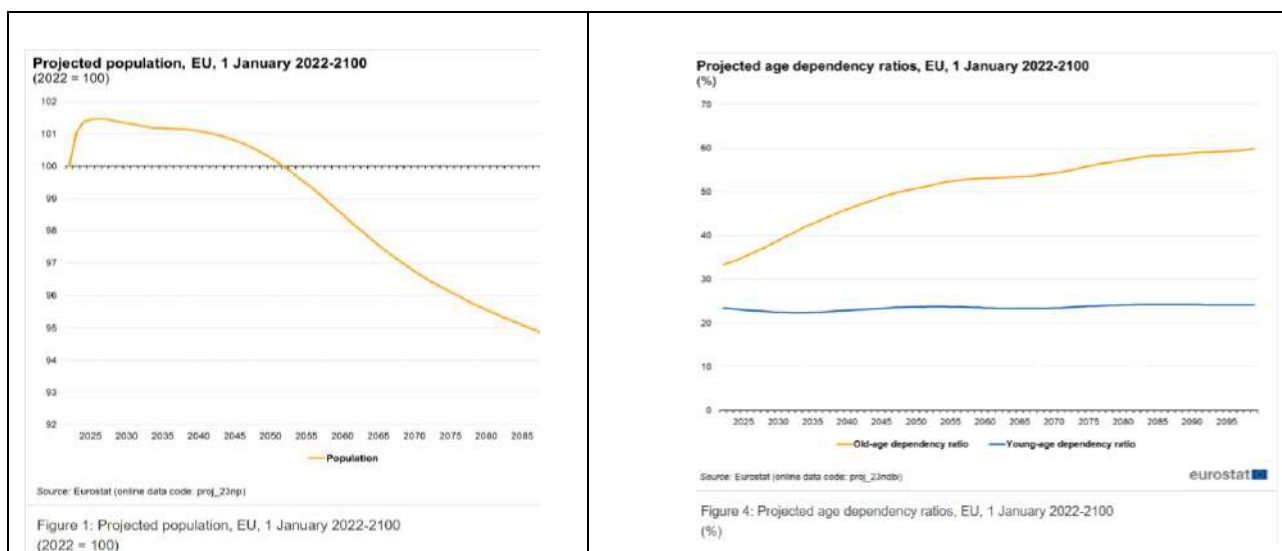


Рис. 9. Прогноз демографічної ситуації в ЄС з 2025 по 2100 року¹⁴⁵.

¹⁴² Darvas, Z., M. Dabrowski, H. Grabbe, L. Léry Moffat, A. Sapir and G. Zachmann Ukraine's path to European Union membership and its long-term implications. 2024. URL: <https://www.bruegel.org/policy-brief/ukraines-path-european-union-membership-and-its-long-term-implications>

¹⁴³ Dadush, U. and P. Weil Will Ukraine's refugees go home? 2022. URL: <https://www.bruegel.org/policy-brief/will-ukraines-refugees-go-home>

¹⁴⁴ Population projections in the EU. Website of the Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_projections_in_the_EU

¹⁴⁵ Population projections in the EU. Website Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_projections_in_the_EU

Загрозливим чинником для демографічної ситуації в Україні є політика демографічної інженерії, яку Росія здійснює на тимчасово окупованих територіях, завозячи працівників із депресивних регіонів РФ.

Ці процеси формують ключові демографічні тренди (див. табл. 10), що безпосередньо впливають на бізнес-середовище, зокрема: скорочення чисельності населення, старіння населення, посилення еміграції, дефіцит робочої сили, невизначеність щодо повернення біженців, а також потреба в інтеграції ВПО, ветеранів та людей з інвалідністю в економічні процеси.

Узагальнені дані наведені в таблиці 10.

Табл. 10. Рівень впливу демографічних трендів на бізнес в Україні.

Рівень впливу тренду	дуже високий	високий	середній	низький
Назва тренд	2025	2028	2030	2035
Скорочення населення				
Старіння населення				
Масова еміграція				
Еміграція молоді				
Повернення біженців				
Збільшення частки ветеранів				
Збільшення частки людей з інвалідністю				
Збільшення частки внутрішньо переміщених осіб				

2.8. Тренди у сфері оборони та безпеки

Збройна агресія проти України засвідчила можливість ефективної оборони навіть за умов суттєвої асиметрії у ресурсному забезпеченні. Незважаючи на перевагу Російської Федерації у фінансових ресурсах, озброєнні, боєприпасах та чисельності особового складу, збройні сили РФ не досягли поставлених стратегічних цілей. Це обумовлено не лише переоцінкою значущості класичної військової переваги в умовах сучасних збройних конфліктів, а й недооцінкою вольових якостей, тактики та стратегії української сторони.

Водночас Російська Федерація активно нарощує потенціал власного військово-промислового комплексу, розробляючи нові типи озброєнь на основі досвіду бойових дій в Україні та оперативно масштабуючи їх виробництво, що перетворює РФ на довгострокову ключову безпекову загрозу для ЄС та НАТО.

В умовах високоінтенсивних бойових дій, що ведуться не лише на полі бою, а й в інформаційному, економічному та кіберпросторі, Україна стикається з об'єктивними обмеженнями у забезпеченні всього спектра оборонних потреб власними силами. Найбільш критичним залишається завдання захисту цивільного населення та об'єктів критичної інфраструктури від масованих повітряних атак.

Російська Федерація розглядає усі сфери суспільного життя як простір ведення воєнних дій, цілеспрямовано виявляючи та використовуючи вразливості української держави з метою посіяти страх, недовіру та завдати максимальної шкоди. У цьому контексті РФ систематично вчиняє воєнні злочини проти

цивільного населення, здійснюючи масовані повітряні атаки дронами та ракетами, зокрема по об'єктах, де перебувають діти.

Міжнародна підтримка залишається критично важливою умовою забезпечення обороноздатності України, однак її сталість значною мірою залежить від динаміки внутрішньополітичних процесів у країнах-партнерах. Водночас безпекові загрози спонукають держави-члени ЄС до активізації власних оборонних ініціатив і послідовного нарощування військового потенціалу. Згідно з даними Стокгольмського міжнародного інституту дослідження проблем миру (SIPRI) у 2024 році понад 100 країн світу збільшили обсяги оборонних витрат¹⁴⁶. Загальний обсяг видатків п'ятнадцяти провідних держав сягнув 2,185 трлн дол. США (див. рис. 10). У червні 2025 року держави-члени НАТО ухвалили рішення про підвищення оборонних витрат до рівня 5 % від валового внутрішнього продукту, що, з одного боку, посилює оборонний потенціал Альянсу, а з іншого – створює додатковий тиск на національні бюджети та зумовлює перерозподіл фінансових пріоритетів¹⁴⁷.

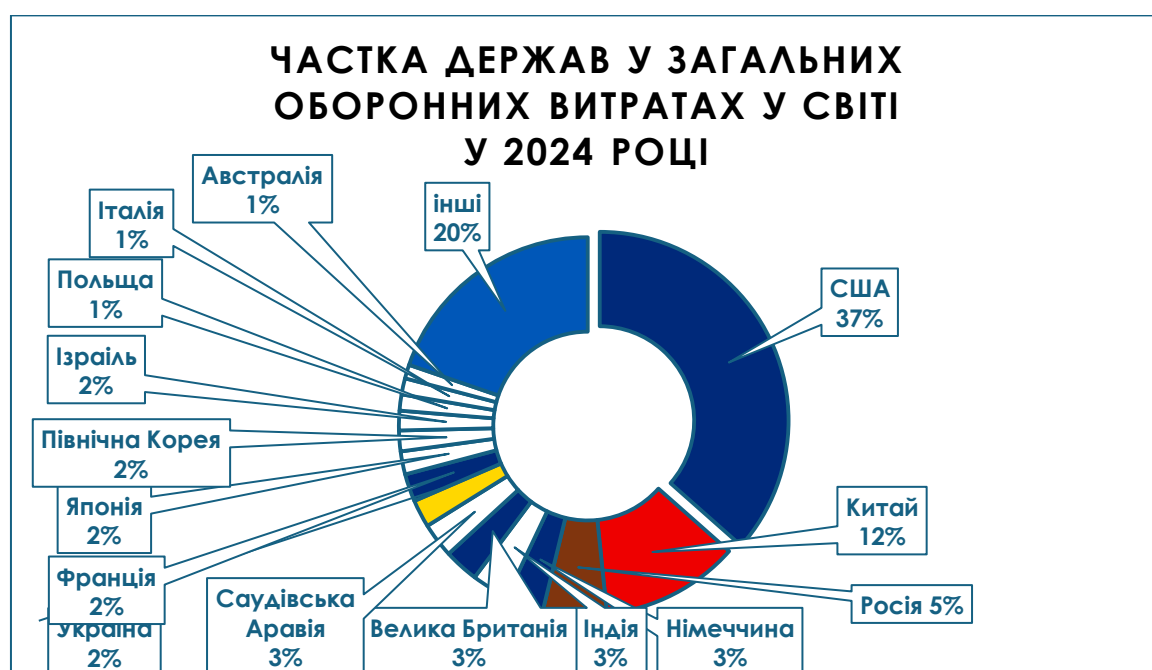


Рис. 10. Частка держав у загальних оборонних витратах 15 держав із найбільшими витратами на оборону в 2024 році¹⁴⁸.

Хоча ЄС має потужну внутрішню базу виробництва озброєння, її висока фрагментованість істотно знижує ефективність¹⁴⁹. Наявність понад 170 типів систем озброєння (порівняно із 30 у США) свідчить про розпорошеність технологічної платформи. Закупівлі залишаються неуніфікованими, а обсяги замовлень – відносно малими, що унеможливорює масштабування та зниження його вартості (див. рис. 11). На відміну від Російської Федерації, яка

¹⁴⁶ McCarty F., Dewey K. Global defence spending soars to new high. *Website of The International Institute for Strategic Studies*. URL: <https://www.iiss.org/online-analysis/military-balance/2025/02/global-defence-spending-soars-to-new-high/>

¹⁴⁷ Trends in World Military Expenditure, 2024. SIPRI. URL: <https://doi.org/10.55163/AVEC8366>

¹⁴⁸ Trends in World Military Expenditure, 2024. SIPRI. URL: <https://doi.org/10.55163/AVEC8366>

¹⁴⁹ Munich Security Report 2017. URL: https://securityconference.org/assets/user_upload/MunichSecurityReport2017.pdf

централізовано розвиває військово-промисловий комплекс, європейська оборонна промисловість без довгострокових зобов'язань урядів щодо закупівель не має стимулів для інвестицій у розширення виробничих потужностей, що робить її продукцію дорожчою.

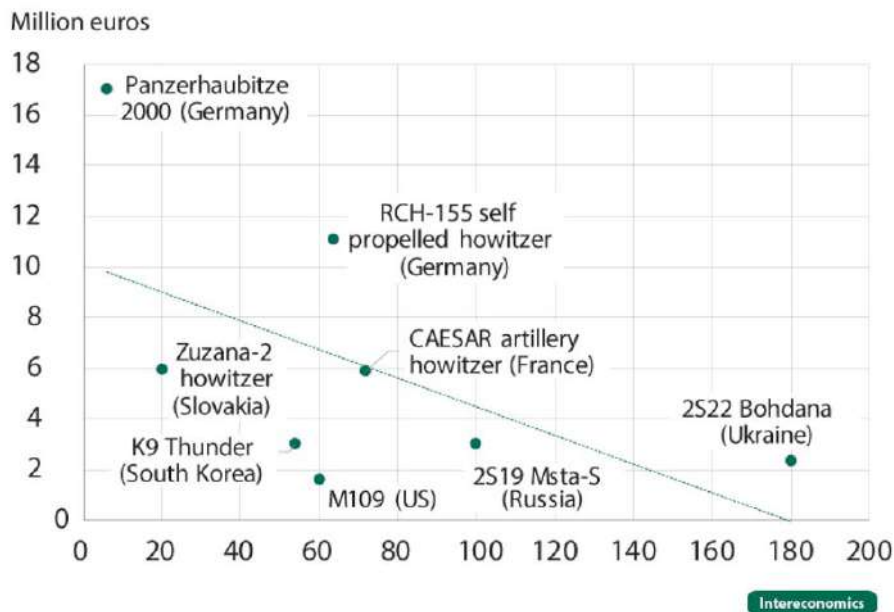


Рис. 11. Порівняння вартості самохідної гаубиці за одиницю та річна виробнича потужність¹⁵⁰.

На цьому тлі Україна може стати трансформаційним чинником для зміцнення оборонного потенціалу ЄС. Її оборонна промисловість уже розвивається в партнерстві із західними компаніями, а бойовий досвід є безпрецедентним серед держав-кандидатів, зокрема практичний досвід у сфері ведення гібридної війни, протидії кіберзагрозам, тероризму та дезінформації. Продукція українського оборонно-промислового комплексу (далі – ОПК) (зокрема у сфері безпілотних технологій) є конкурентоспроможною та інноваційною. В Україні також ведуться розробки балістичних і крилатих ракет власного виробництва, які випробовуються в умовах реальних бойових дій із подоланням різних типів засобів протидії противника. Водночас в українському ОПК функціонують як великі державні та приватні компанії, так і представники малого (наприклад, SWARMER) та середнього бізнесу (Центр досліджень безпілотних систем, Airlogix тощо).

ЄС потребуватиме нової моделі інтеграції України в спільну безпекову політику. Надалі критично важливо є посилення захисту зовнішніх кордонів ЄС, зокрема сухопутного українсько-російського (1974 км), українсько-білоруського (1084 км) та морського кордону в Чорному морі (1300 км). Основою для відновлення архітектури європейської безпеки мають стати повна деокупація України, справедливе покарання агресора та компенсація завданих збитків¹⁵¹.

¹⁵⁰ Mejino-Lopez J., Wolff G. B. Boosting the European Defence Industry in a Hostile World. *Intereconomics*. 2025. Volume 60, Number 1. P. 34–39. URL: <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2025/number/1/article/boosting-the-european-defence-industry-in-a-hostile-world.html>

¹⁵¹ Chatham House, The Royal Institute of International Affairs. Seven ways Russia's war on Ukraine has changed the world. *Website Chatham House*. 2023. URL: <https://www.chathamhouse.org/2023/02/seven-ways-russias-war-ukraine-has...>

Таким чином, у таблиці 11 наведено порівняльний аналіз впливу вище проаналізованих трендів у сфері оборони на розвиток бізнес-середовища в Україні до 2035 року.

Табл. 11. Рівень впливу трендів у сфері оборони на бізнес в Україні.

Рівень впливу тренду	дуже високий	високий	середній	низький
Назва тренду	2025	2028	2030	2035
Зростання оборонних витрат членів НАТО та ЄС				
Розрив у військовій підтримці України з боку міжнародних партнерів				
Фрагментація оборонної промисловості ЄС				
Військово-промислова інтеграція України до ЄС				
Трансформація ролі України у стримуванні РФ				
Розвиток та масштабування оборонних інновацій України				
Гібридна війна та кіберзагрози				
Підвищення ролі оборонних інновацій (БПЛА, ШІ, мобільність)				

3. Сценарії

Аналіз трендів за категоріями STEEPEDD дозволяє сформувати цілісне бачення ключових рушіїв та стримувальних факторів для бізнес-середовища в Україні. Кожен із них чинить вплив із різною силою у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Імплементация *acquis* ЄС, адаптація бізнесу до стандартів сталого розвитку, безпекові виклики, трансформація ринку праці, динаміка повернення біженців і процес деокупації формують багатовимірне поле невизначеності.

В умовах глибоких трансформацій та підвищеної складності соціально-економічного середовища традиційні прогностичні підходи втрачають ефективність. Нестача об'єктивних даних і неможливість побудувати стабільні довгострокові прогнози зумовлюють необхідність переходу до сценарного моделювання. Цей інструмент дозволяє оцінювати спектр можливих траєкторій розвитку та забезпечує збереження стратегічної гнучкості у процесі прийняття рішень.

Виходячи з результатів аналізу, було розроблено чотири сценарії розвитку бізнесу в Україні до 2035 року, які відображають бачення впливу ключових трендів, взаємодію чинників невизначеності, а також потенційні наслідки політичних і економічних рішень. В основі побудови сценаріїв лежить сценарна рамка, яка поєднує дві ключові невизначеності, а саме швидкість євроінтеграційних процесів та безпекову ситуацію (див. рис. 12).



Рис. 12. Схематична рамка сценаріїв.

Сценарії демонструють альтернативні траєкторії майбутнього залежно від перебігу ключових подій та ухвалених стратегічних рішень. Кожен сценарій представлено у форматі розгорнутої історії, що загально описує основні структурні зрушення у всіх сферах та впливають на розвиток бізнесу в Україні в контексті євроінтеграції. Сценарії умовно позначено як «Відновлення і зростання» (оптимістичний сценарій), «Блокчейн і бетон» (гібридний сценарій),

«Невідома земля» (сценарій затяжної невизначеності), «Фортеця майбутнього» (сценарій самодостатньої сили) (див. табл. 12).

Табл. 12. Основні точки розвитку сценаріїв.

Критерії	Сценарій 1 «Відновлення і зростання»	Сценарій 2 «Блокчейн і бетон»	Сценарій 3 «Невідома земля»	Сценарій 4 «Фортеця майбутнього»
Євроінтеграція та співпраця з ЄС	Активне відновлення та прискорена інтеграція, участь у всіх програмах ЄС, планове членство до 2030	Часткова інтеграція, обмежений доступ до програм, відсутність повноправного членства	Формальний статус, обмежений доступ, «поглиблений ринок+» без впливу на політику ЄС	Формальна відсутність членства, але тісна інтеграція через спільні ринки та технічні стандарти
Бізнес-клімат і регуляторна політика	Сприятливі умови, дерегуляція, підтримка інновацій, чіткі правила	Непослідовна політика, високий регуляторний тиск, часткове дерегулювання	Зростаюче навантаження, фрагментарне впровадження стандартів ЄС	Активна дерегуляція в оборонному секторі, сприяння кластерам і локальним екосистемам
Інвестиції та фінансування	Залучення значних інвестицій, державна підтримка, стимулювання малого та середнього бізнесу	Зниження іноземних інвестицій, непослідовне фінансування, відтік капіталу	Малі локальні проєкти, обмежені великі інвестиції, невизначеність	Зростання інвестицій лише у високотехнологічних галузях, партнерства з міжнародними компаніями
Розвиток ключових секторів економіки	Промисловість, ІТ, агропром, відновлювана енергетика, креативні індустрії	Збереження традиційних галузей, обмежений розвиток інновацій	Малий бізнес, самозайнятість, локальні сервіси, слабкий розвиток індустрій	Військово-промисловий комплекс, ІТ, біотехнології, агропереробка, кластери
Інновації та цифровізація бізнесу	Активна диджиталізація, стартап-екосистема, грантові програми	Поодинокі проєкти, відсутність масштабного підходу	Фрагментарне впровадження, низький рівень інновацій	Високий рівень інновацій, експертні розробки у сфері військових технологій, цифрові кластери
Експорт та вихід на міжнародні ринки	Диверсифікація експорту, вихід на європейські та світові ринки	Обмежений експорт, залежність від традиційних ринків	Обмежений експорт, переважно локальні ринки	Експорт військових технологій, креативної продукції, кооперація з багатьма країнами
Підтримка малого та середнього бізнесу	Активна державна підтримка, доступ до кредитів, спрощені процедури	Обмежена підтримка, високі ризики для бізнесу	Бізнес зосереджений на виживанні, відсутність системної допомоги	Підтримка бізнесу через кластери, локальні бізнес-екосистеми, сприятливі умови
Ринок праці та освіта для бізнесу	Реформи освіти, підготовка кадрів за	Часткові реформи, нестача	Відтік молоді, слабкі освітні ініціативи,	Розвиток STEM, гранти для повернення молоді,

	стандартами ЄС, дуальні програми	кваліфікованих кадрів	нерозвинений ринок праці	партнерство освіти з бізнесом
Вплив повномасштабної збройної агресії на економіку	Відновлення стабільності, поступове повернення територій	Постійна нестабільність, періодичні ескалації, частковий відтік капіталу	Затяжний збройний конфлікт, обмеження бізнесу, внутрішня міграція, консервація підприємств	Стабілізація фронту, локальна відбудова, оборонний сектор – основа розвитку

Сценарій 1. «Відновлення і зростання» (оптимістичний сценарій)



Цей сценарій описує Україну, яка обрала шлях рішучої модернізації та європейської інтеграції.

Завершення активної фази бойових дій у 2025 році відправною точкою для масштабного економічного відновлення. Європейський Союз запускає всеосяжний «План Маршалла» для України. До кінця 2025 року було відкрито всі переговорні кластери, що дало сигнал західним інвесторам для здійснення прямих інвестицій в українську економіку. У 2026 році президентські та парламентські вибори, які підвищили рівень довіри як у суспільстві, так і серед міжнародних партнерів. Новообрана українська влада продовжила реалізацію плану євроінтеграції й вже до 2027 року завершила гармонізацію законодавства, забезпечивши його повну відповідність праву ЄС. Після впровадження ключових реформ у сферах правосуддя, запобігання корупції, держслужби, а також повноцінної гармонізації з *acquis* ЄС у червні 2029 року було підписано фінальні документи про членство України в ЄС. У 2030 році Україна офіційно стала повноправним членом ЄС.

У 2026–2030 роках економіка України отримала потужний імпульс завдяки зростанню прямих інвестицій в українську економіку та розширенню доступу до європейського ринку. Ефект був подібний до досвіду Польщі, Литви та Словаччини: прискорення інвестиційної динаміки, стабілізація регуляторного середовища, активний приплив іноземного капіталу.

Пріоритетними для інвесторів стали сфери ІТ, агропромисловий сектор (перероблення та виробництво товарів з високою доданою вартістю, агротехнології), зелена енергетика, транспортна логістика, оборонна промисловість (виробництво дронів, ракет, систем ППО, технологій розмінування), а також космічні технології. У цей період зростає кількість та роль малого і середнього бізнесу в економіці України завдяки спрощенню податкового обліку, диджиталізації адміністративних процедур та пільгам на розвиток у пріоритетних секторах економіки. Активізувалась програма розвитку стартапів за підтримки Horizon Europe, Європейського інвестиційного банку (EIB), а згодом і Європейського фонду оборонних інновацій. Частка сировинного експорту стала скоротилася утрічі порівняно з експортом технологічних товарів та послуг. Значним попит мають дрони, сенсори, продукція високоточного машинобудування, медичні технології, креативний контент, освітні послуги, зокрема військова освіта.

Оборонна галузь України перетворилась на потужний експортноорієнтований кластер. Після завершення активної фази бойових дій у 2028 році було підписано комплексний мирний план за участі ЄС, США, Великої

Британії, Норвегії, Туреччини, Китаю, ООН та Російської Федерації, згідно з яким Україна отримала дієві гарантії безпеки. Продукція та послуги українського оборонно-промислового комплексу – зокрема безпілотні літальні апарати, системи радіоелектронної боротьби, рішення у сфері кіберзахисту – стали основою для програм переозброєння держав-членів ЄС та НАТО.

З поверненням контролю над більшістю окупованих територій мирним шляхом Україна вступила у фазу масштабного відновлення. Конфісковані російські активи, кошти Фонду глобальної реконструкції та реновації України (створеного ЄС у 2025 році), а також фінансування Європейського інвестиційного банку і Світового банку забезпечили реконструкцію та відбудову інфраструктури, медичних і освітніх закладів. Запровадження спеціальних податкових зон для бізнесу в деокупованих регіонах дозволили відкрити десятки тисяч нових робочих місць.

Водночас швидке повернення частини біженців стало ключовим фактором стабілізації ринку праці в перший рік після припинення активних бойових дій. До 2028 року повернулося вже 40 % громадян, які перебували в ЄС. Державні програми з перекваліфікації, доступу до іпотеки, компенсацій для підприємців тощо дали поштовх для відкриття малого бізнесу в регіонах.

Після 2030 року в Україні почали впроваджувати систему «розумного кордону», автоматизованого митного контролю, а також стандарти Green Deal – з електронною сертифікацією продукції, впровадженням вуглецевого податку для великих забруднювачів. Це створило певні складнощі для частини бізнесу, але також стимулювало модернізацію виробництва (зелена сталь, електроенергія). Україна стала центром для розвитку та впровадження інновацій на базі ІІІ та Метавсесвіту, адже відновлення та відбудова відбувалися з використанням найсучасніших технологій та рішень.

На цьому тлі громадянське суспільство стало важливим драйвером реформ та контролером за екологічною відповідальністю бізнесу. Саме завдяки суспільному тиску були ухвалені нові трудові стандарти, спрощено дозвільні процедури, покращено прозорість державних закупівель.

Україна перетворилася на привабливий центр туризму, поєднавши унікальну природу, багаті історичні пам'ятки та сучасні культурні об'єкти з розвиненою креативною індустрією.

У 2035 році Україна – це повноправна частина ЄС із конкурентною економікою, що стабільно зростає на 5-6 % ВВП на рік. Країна має сучасну інфраструктуру, збалансовану екосистему малого та середнього бізнесу та активно інтегрована в європейський ринок оборонної продукції. Стратегічно Україна стала базовим елементом нової архітектури європейської безпеки: з потужною сухопутною армією, модернізованими кордонами та розвиненим партнерством у сфері кіберзахисту.

Сценарій 2 «Блокчейн і бетон» (гібридний сценарій)



Станом на 2035 рік Україна функціонує у складній і суперечливій реальності, що поєднує високий рівень технологічного розвитку з наслідками затяжного збройного конфлікту. В окремих регіонах держави, зокрема в таких містах як Київ, Львів, Вінниця, Дніпро та Ужгород, активно розвивається інноваційна екосистема: функціонують сучасні офісні центри, де стартап-компанії здійснюють розробку та тестування програмних рішень у сферах блокчейн-інфраструктури, агропромислових технологій (агрофудтех) і оборонної індустрії.

Водночас у прифронтових районах фіксується низький рівень заселеності та функціонування об'єктів соціальної інфраструктури, зокрема загальноосвітніх закладів, а процеси відновлення на таких територіях ускладнюються постійною загрозою збройних атак, зокрема із застосуванням безпілотних літальних апаратів поблизу державного кордону.

Україна не зазнала поразки, однак і не досягла повноцінної перемоги у збройному конфлікті. У період 2025–2027 років збройна агресія перейшла у фазу перемир'я: Російська Федерація, в умовах значного виснаження через дію міжнародних санкцій, ініціювала «замороження» лінії фронту з фактичним збереженням адміністративного статус-кво та заявила про наміри нормалізувати відносини зі Сполученими Штатами Америки. Водночас жодного остаточного політико-правового врегулювання конфлікту досягнуто не було.

Частина територій України залишається тимчасово окупованою, тоді як регіони, що були деокуповані перебувають у стані крайньої руйнації внаслідок бойових дій.

ЄС зберігає статус стратегічного партнера України, однак процес набуття членства відтерміновано до 2032 року. Україна продовжує реалізацію структурних реформ, проте темпи їх впровадження залишаються нерівномірними: зокрема, впровадження цифрових інструментів сприяє зниженню рівня корупції, однак загальна політична воля до трансформацій демонструє тенденцію до послаблення.

Досягнуте перемир'я створило можливості для часткового відновлення економіки України. У 2027–2029 роках держава реалізувала низку обмежених реформ, розпочала відбудову інфраструктури на деокупованих територіях та здійснила суттєву модернізацію енергетичного сектору. У зазначений період провідними напрямками економічного розвитку стали дві галузі: інфраструктурне відновлення (умовно «бетон») та цифрова економіка з модернізаційними технологіями (умовно «блокчейн»).

Паралельно в Україні продовжується імплементація норм права ЄС у сфері використання штучного інтелекту. Водночас зберігається суттєвий часовий лаг, який забезпечував українським стартапам більшу гнучкість і можливість працювати на ринках цифрових послуг ЄС, США та країн Азії. Імплементація норм ЄС відбувається частково, а реформування у відповідних сферах залишається уповільненим, що відображає амбівалентність суспільних настроїв та стан «суспільства на роздоріжжі». Строки досягнення Копенгагенських критеріїв неодноразово відкладалися, що мало відчутні політичні наслідки, зокрема зростання недовіри до влади та європейських інституцій. У результаті Україна отримала лише частковий доступ до внутрішнього ринку ЄС шляхом секторальної інтеграції. Найбільших успіхів вдалося досягти у сферах інформаційних технологій, фінансових послуг, будівництва та агротехнологій. Такі результати стали наслідком внутрішніх політичних компромісів у ЄС, нерішучості щодо надання Україні безпекової підтримки, а також побоювань, пов'язаних із замороженим конфліктом на кордоні Союзу та ризиком його ескалації на території інших держав-членів, враховуючи що гібридні атаки на території ЄС вже мали місце.

У цей період український бізнес продовжував балансувати між отриманням вигод через корупційні механізми парадержавного типу та переходом до нових етичних стандартів ведення підприємницької діяльності. Великі підприємства узгодили свої бізнес-процеси зі стандартами ЄС, впровадивши їх більш ґрунтовно, ніж того вимагало чинне українське законодавство. Запровадження механізму вуглецевого коригування імпорту (СВАМ) мало негативний вплив на металургійну галузь, однак стимулювало її прискорену модернізацію. Частина виробників почала створювати спільні підприємства з польськими, чеськими та німецькими партнерами у сферах перероблення металу, аграрної сировини, пластику та відходів. Водночас деякі українські компанії були поглинуті європейськими. Сектори оборонної промисловості та інфраструктури демонстрували зростання завдяки механізмам державно-приватного партнерства. Масштабні проекти реконструкції зумовлювали високий попит на будівельні матеріали.

Оборонно-промисловий комплекс став одним із головних рушіїв інновацій завдяки великій кількості нових розробок, апробованих у бойових умовах, та скасуванню обмежень на експорт озброєння. Проте, на відміну від оптимістичного сценарію, галузь зберігала надмірну залежність від державних замовлень та лише частково інтегрувалася в європейський ринок. Виробники безпілотних літальних апаратів, систем протиповітряної оборони та засобів моніторингу збільшили експорт технологій, однак інвестиційна активність залишалася стриманою через політичну та безпекову невизначеність.

Середній бізнес не продемонстрував значного зростання, проте зберіг свою присутність на ринку. Регуляторне середовище залишалося нерівномірним: в окремих секторах спостерігалися складнощі в доступі до фінансових ресурсів та інвестицій через високі регуляторні вимоги, тоді як в інших відбувалася лібералізація. Ключовим викликом для економіки залишався кадровий дефіцит. Повернення біженців відбулося частково: до 2030 року повернулося приблизно 25 % громадян, які виїхали до держав-членів ЄС, переважно жінки віком 35–

50 років. Їхня участь у трудовій діяльності мала значний вплив на розвиток секторів освіти, охорони здоров'я та інформаційних технологій. Водночас розвиток технологій штучного інтелекту та віртуальної реальності зменшив потребу в робочій силі для модернізованих промислових підприємств та аграрного сектору. У таких умовах найвищої цінності набула праця у креативних індустріях.

Важливим зрушенням стала реформа системи державного управління. Публічні послуги було повністю цифровізовано та майже повністю автоматизовано, що знизило рівень корупції на базовому рівні. Проте зберігалися високі корупційні ризики на рівні стратегічного управління, особливо у сферах державних закупівель та енергетики. Водночас впровадження системи відкритих реєстрів на базі технології блокчейн стало значним кроком у забезпеченні прозорості та підзвітності бізнесу й органів влади.

У період з 2026 по 2030 роки найбільше зростання продемонстрували такі сектори економіки: інфраструктура (будівництво та модернізація автомобільних доріг, мостів, логістичних хабів), цифрові публічні та приватні послуги (зокрема FinTech¹⁵², GovTech та інші), аграрні технології (точне землеробство, використання біологічних добрив, використання безпілотних літальних апаратів), а також енергетика (виробництво енергії з біомаси та біогазу, розвиток технологій «зеленого» водню, впровадження відновлюваної енергетики на рівні територіальних громад).

Одночасно відбулося формування та розширення сегмента підприємств, що здійснюють діяльність у високорегульованих галузях (медицина, біотехнології, «розумні міста»), які потенційно створюють передумови для наступного етапу технологічного переходу та довгострокового економічного зростання.

Екологічна ситуація в Україні залишається складною. Значна частина деокупованих територій зазнала тривалого негативного впливу внаслідок поєднання системних проблем у сфері природокористування, що існували до початку збройної агресії, та наслідків воєнних дій. Відновлення екосистем у таких регіонах потребуватиме щонайменше кількох десятиліть.

Нова хвиля внутрішньої міграції була спрямована переважно до регіонів, вільних від забруднення небезпечними речовинами. Це призвело до підвищеного навантаження на інфраструктуру та житловий фонд, водночас стимулювавши зростання будівельного сектору.

Малий бізнес у цей період зберігав життєздатність завдяки високій гнучкості. Частина підприємців переорієнтувалася на створення та реалізацію онлайн-продуктів, інша – на надання локальних послуг. Територіальні громади з активною громадянською участю (зокрема міста Івано-Франківськ, Вінниця, Львів, Київ) стали центрами нових бізнес-ініціатив та інноваційних проєктів, зокрема у сферах регіональної освіти, розвитку індустріальних парків, туризму та логістики.

У межах цього сценарію набув форм культурного переосмислення, що реалізовувалося переважно через систему освіти, сферу мистецтва та діяльність

¹⁵² Огляд українського GovTech: хто розробляє проєкти для державного сектора, у чому полягають виклики і які перспективи. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-govtech-overview/>

медіа. Бізнес-середовище дедалі активніше спиралося на українську ідентичність як основу для формування локальних брендів і просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Держава, бізнес та суспільство упродовж усього періоду змушені діяти в умовах високої невизначеності, що потребує постійного управлінського реагування та залучення значних ресурсів. Основними факторами невизначеності в межах цього сценарію залишаються:

- незавершеність збройного конфлікту в Україні та збереження ризику його відновлення;
- відсутність повноправного членства України в ЄС;
- рівень інвестицій, нижчий за потенційно можливий;
- наявність глибокого демографічного спаду.

Водночас держава продовжує ефективно виконувати свої функції, ринки зберігають працездатність, а населення адаптувалося до нових умов. Сформувалася нова генерація підприємців, які здобули досвід у воєнний період і сприймають глобальні процеси крізь призму можливостей.

На глобальному рівні розпочинається нова фаза економічного та технологічного розвитку, в межах якої значна частина традиційних робочих місць втрачає актуальність, а підвищена увага до ментального здоров'я, зростання тривалості життя, а також розвиток технологій віртуальної та доповненої реальності, створюють нові перспективи для бізнесу.

Сценарій 3 «Невідома земля» (сценарій затяжної невизначеності)



У 2025 році стало очевидним, що повномасштабне збройне вторгнення Російської Федерації не призведе до швидкої перемоги жодної зі сторін. Україна увійшла у стан, який надалі було визначено як «перманентне очікування» – очікування завершення бойових дій, приєднання до Європейського Союзу, повернення громадян, залучення інвестицій. Розвиток держави фактично було поставлено на паузу.

До 2030 року збройний конфлікт не завершився та набув хронічного характеру з періодичними ескалаціями та обстрілами прикордонних і прифронтових територій. Лінія фронту залишалася нестабільною, а міжнародна підтримка – непослідовною. Україна не отримала чітких перспектив членства в ЄС, який зосередився на внутрішніх викликах, зокрема питаннях міграції, зростанні євроскептицизму та політичній фрагментації. Темпи внутрішніх реформ уповільнилися, а частина іноземних інвесторів вийшла з українського ринку.

У 2025–2028 роках спостерігалися окремі епізоди економічної активності, зокрема запуск індустріальних парків, інвестиції в локальні енергетичні проєкти, спроби створення стартап-інкубаторів. Проте відсутність довгострокових перспектив стримувала реалізацію цих ініціатив. Великі інвестори уникали заходу на ринок держави з невизначеним міжнародним статусом та конфліктом, що триває.

Економічна діяльність зосереджувалася переважно у секторі малого та мікробізнесу, у сфері самозайнятості, локальної торгівлі, наданні онлайн-послуг, доставки, ремонту та освітніх ініціатив. Ці напрями забезпечували мінімальне функціонування економіки, але не створювали передумов для стійкого економічного зростання.

Імплементация європейських стандартів мала фрагментарний характер. Окремі норми у сферах фінансового моніторингу, цифрового врядування та технічного регулювання впроваджувалися переважно в межах умов доступу до фінансування, без належної координації та моніторингу. Це призводило до зростання регуляторного навантаження на бізнес без відчутних переваг для підприємницької діяльності.

У 2027 році Україна отримала новий формат відносин з Європейським Союзом – «поглиблений ринок +», що передбачав доступ до окремих програм технічної допомоги та спільних ринків, зокрема енергетичного. Водночас цей

формат не забезпечував участі у процесі формування політик чи фінансових інструментів підтримки, доступних повноправним членам ЄС.

Безпекова ситуація залишалася нестабільною. Обстріли територій продовжувалися, туризм не відновився, а підприємницька діяльність у прикордонних областях фактично припинилася. Це зумовило нову хвилю внутрішньої міграції із прифронтових регіонів до центральних і західних областей.

Додатковими викликами для державної соціальної політики стали питання реінтеграції ветеранів, ВПО та осіб з інвалідністю. Через хронічний дефіцит бюджетних ресурсів повноцінні державні програми реінтеграції не були запроваджені, а основний тягар забезпечення доступу до житла, медицини та працевлаштування залишався на рівні окремих громадських та донорських ініціатив.

До 2030 року приблизно 40 % промислових підприємств працювали з мінімальним завантаженням або перебували у стані консервації чи релокації за кордон. Спостерігався сталий відтік населення, зокрема молоді та висококваліфікованих фахівців. До 2035 року за межами України залишилося понад 4,2 млн громадян, які виїхали з 2022 року.

Найбільш стійкими залишалися галузі, незалежні від географічного розташування: інформаційні технології, освіта та креативні індустрії. Водночас навіть вони зазнавали труднощів через обмежений внутрішній ринок та непередбачуваність податкової політики.

Екологічна ситуація у прифронтових регіонах погіршувалася внаслідок мінування, промислових аварій та відсутності належної системи управління відходами. Обмеженість фінансових ресурсів унеможлиблювала комплексне відновлення екосистем.

У суспільстві посилювався запит на розвиток автономності територіальних громад та горизонтальні моделі управління. Проте без належної політичної підтримки на центральному рівні ці тенденції реалізовувалися лише в окремих населених пунктах.

Станом на 2035 рік Україна зберігала значний потенціал розвитку, але не мала достатніх інструментів для його реалізації. Держава функціонувала в умовах відкладеної євроінтеграції та економіки, що залишалася радше адаптивною, ніж стратегічно орієнтованою, а також постійної загрози відновлення широкомасштабних бойових дій.

Сценарій 4 «Фортеця майбутнього» (сценарій самостійної сили)



Після того як Україні не вдалося відкрити переговорні кластери з Європейським Союзом до кінця 2025 року, подальші процеси вступу відклалися на невизначений термін. Це було зумовлено змінами в зовнішній політиці ЄС, США та Китаю. В українському суспільстві ідея членства в ЄС почала сприйматися з більшим скепсисом, а уряд та парламент зазнали критики за уповільнення євроінтеграційних процесів. Євроінтеграція залишалася важливим напрямом розвитку, однак перестала бути самодостатньою метою. Головний акцент державної політики змістився на забезпечення економічної, політичної та військової самостійності.

Цей сценарій став безпосереднім наслідком нової геополітичної конфігурації. Сполучені Штати Америки поступово скорочували підтримку союзників, які відмовлялися збільшувати оборонні витрати та фінансувати НАТО. Європейський Союз зберігав обережність і повільність у прийнятті стратегічних рішень. Збройна агресія проти України тривала, однак у 2026–2027 роках вдалося стабілізувати лінію фронту та відновити контроль над частиною окупованих територій. Це стало можливим завдяки ослабленню Російської Федерації, а також зниженню її підтримки з боку Китаю, який переорієнтував зусилля на розширення впливу в Азійсько-Тихоокеанському регіоні.

Повернення місцевого населення на деокуповані території відбувалося поступово, але з позитивною динамікою. Тут запроваджувалися програми швидкого відновлення інфраструктури, цифровізації управління та стимулювання повернення приватного бізнесу.

Оборонно-промисловий комплекс став центральним сектором економіки. Україна виробляла, тестувала та вдосконалювала безпілотні системи, комплекси протиповітряної оборони, автоматизовані бойові платформи та засоби кіберзахисту, а також розпочала їх експорт. До 2030 року країна увійшла до переліку провідних постачальників інноваційних військових технологій для держав Центрально-Східної Європи, а згодом – окремих країн НАТО, Латинської Америки, Африки та Азії.

Партнерства із країнами Балтії, Польщею, Чехією, Туреччиною та Південною Кореєю сприяли створенню нових логістичних і виробничих альянсів. До 2032 року низка українських компаній, які у 2025 році виконували роль субпідрядників для великих європейських оборонних корпорацій, перетворилися на самостійних гравців міжнародного ринку. Уперше з 1990-х років структура експорту змістилася від сировинної залежності до домінування високотехнологічних виробів.

Паралельно розвивалися інші сектори. У 2028–2030 роках уряд у співпраці з приватним сектором започаткував програму «Кластер-Сіті» в галузях агропереробки, логістики, інформаційних технологій, біотехнологій та відновлюваної енергетики. Її метою було створення самодостатніх локальних бізнес-екосистем, що підвищувало економічну стійкість регіонів.

Важливим складником трансформацій стало реформування системи освіти. Україна інвестувала у розвиток STEM-напрямів, дуальні освітні програми та грантові механізми, спрямовані на повернення молоді з-за кордону. Мотивувальним чинником для багатьох стало не лише патріотичне прагнення, але й нові економічні можливості – участь у кооперативах, створення власного виробництва, інтеграція в компанії, що швидко зростають.

Хоча Україна формально залишалася поза межами ЄС, інтеграція відбувалася через спільні ринки, технічні стандарти та сектор безпеки. На прикордонних територіях із Польщею, Угорщиною та Словаччиною створювалися спеціальні регіони співпраці з пільговими умовами оподаткування, можливостями виробничої кооперації та спрощеними процедурами перетину кордону.

Війна посилила значення національної ідентичності. Українська мова, історія та культура стали не лише гуманітарним чинником, але й інструментом економічного позиціювання. Брендинг продукції та послуг спирався на українську ідентичність, а культурні індустрії (відеоігри, кінематограф, література, гастрономія) набули експортного потенціалу.

Попри пріоритетність оборонного сектору, екологічні стандарти залишилися важливою частиною політики відновлення. Відбудова зруйнованих об'єктів здійснювалася з використанням принципів енергоефективності, зеленого будівництва та циркулярної економіки, що відповідало вимогам ЄС.

Станом на 2035 рік Україна зберегла незалежність, зміцнила державний суверенітет та сформувала образ інноваційно-оборонної держави, здатної функціонувати без масштабної зовнішньої допомоги, використовуючи власний внутрішній потенціал для розвитку.

Аналіз умов переходу до різних сценаріїв

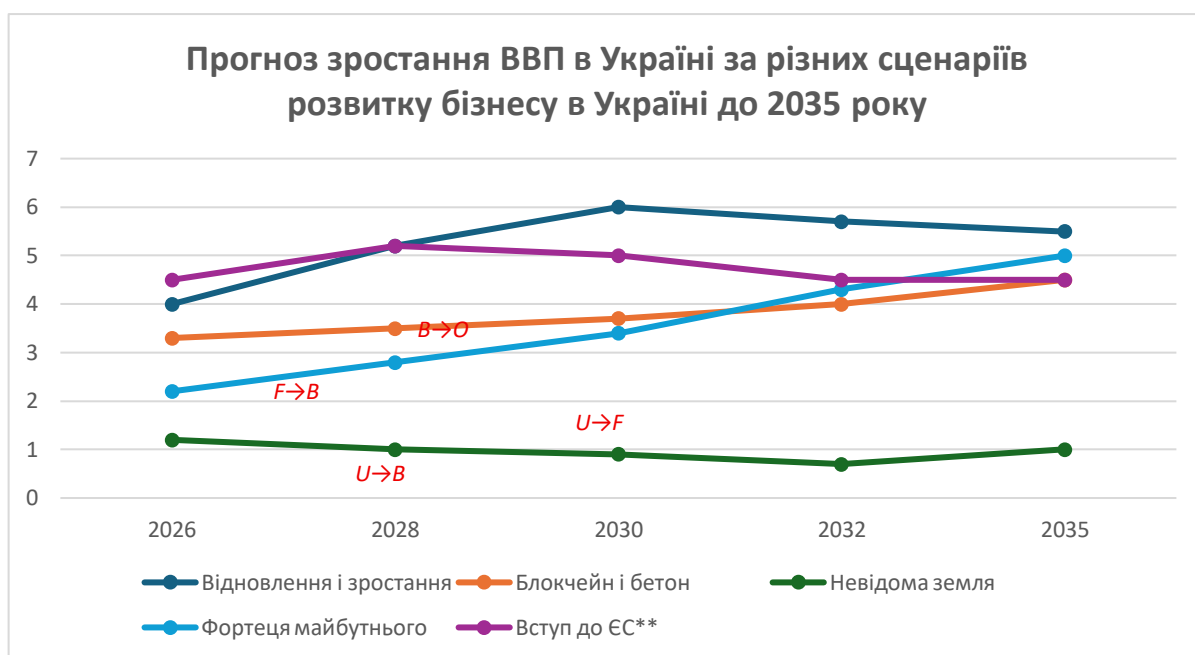


Рис. 12. Траєкторії сценаріїв розвитку бізнесу в Україні до 2035 року.

**Графік вступу до ЄС додано як орієнтир того як зростатиме ВВП України на основі припущення про вплив Ukraine Facility Plan (+1 % на рік) та узагальнення про те, як приєднання до ЄС(+0,3-0,6 % на рік¹⁵³) вплинуло на зростання ВВП держав-членів ЄС.

Точки біфуркації на рис. 15 позначені червоним:

1. 2026: $F \rightarrow B$ – перехід від «Фортеці майбутнього» до «Блокчейну і бетону» можливий за умов часткової відкритості до інновацій і кооперації.
2. 2027: $U \rightarrow B$ – перехід «Невідома земля» → «Блокчейн і бетон» невизначеність переходить у гібридну модель при збереженні курсу на євроінтеграцію та стимулюванні IT-інфраструктури.
3. 2028: $B \rightarrow O$ – перехід «Блокчейн і бетон» → «Відновлення і зростання» перехід гібридного сценарію в оптимістичний за умови досягнення миру та пришвидшення євроінтеграційних реформ.
2. 2029: $U \rightarrow F$ – перехід «Невідома земля» → «Фортеця майбутнього», якщо невизначеність триває, але без зовнішньої підтримки - сценарій зміщується до самозамкненого розвитку.

Ці сценарії можуть змінюватися під впливом різних чинників та перетворюватися з одного в інший або доповнювати один одного. На рис. 15 зображено можливі точки біфуркації сценаріїв, у яких відбуваються такі події, що спричиняють перехід:

1. 2026 $F \rightarrow B$ – перехід «Фортеця майбутнього» → «Блокчейн і бетон».

Передумови переходу:

- ✓ поступове розширення економічної співпраці з ЄС навіть без повноцінного членства;
- ✓ відкриття для України доступу до програми Horizon Europe, розширення участі в European Innovation Council;
- ✓ інституційне зміцнення незалежного регулятора ринку (антикорупційна стабільність);
- ✓ налагодження партнерств між оборонною та креативною індустрією.

¹⁵³ An Economic Agenda to Accelerate Convergence of the Western Balkans with the European Union. Website of World Bank. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/b6dc3ee7-2cf7-4e1e-aa30-34164d7fd0f3/content?utm_source=chatgpt.com

Наслідки: бізнес адаптується до часткової інтеграції з ЄС без повного членства, але з відкриттям ринків, сертифікацією, технічними стандартами, цифровізацією.

2. 2027 *U→B* – Перехід «Невідома земля» → «Блокчейн і бетон».

Передумови переходу:

- ✓ вибори в Україні призводять до формування стабільного проєвропейського уряду;
- ✓ відновлення технічної співпраці з ЄС, фінансування інституційних реформ;
- ✓ початок автоматизації виробництва у стратегічних секторах (зброя, харчова промисловість, фармацевтика тощо).

Наслідки: часткова стабілізація політичної ситуації та впровадження регуляторних рамок стимулюють інновації й інтеграцію бізнесу в європейське середовище.

3. 2028 – Перехід «Блокчейн і бетон» → «Відновлення і зростання».

Передумови переходу:

- ✓ підписання угоди про повноцінний вступ до ЄС або запуск процедури завершального етапу приєднання;
- ✓ значне зростання іноземних інвестицій (пряма участь у Європейському фонді регіонального розвитку, InvestEU, Digital Europe);
- ✓ масове повернення українських громадян з-за кордону, зростання внутрішнього попиту.

Наслідки: економіка стає на траєкторію сталого зростання з високою динамікою цифровізації, інновацій та доступом до європейських програм.

4. 2029 – Перехід «Невідома земля» → «Фортеця майбутнього».

Передумови переходу:

- ✓ замороження євроінтеграції України через внутрішні кризи в ЄС або зсув у політиці нових європейських урядів;
- ✓ обрання ізоляціоністського або популістського уряду в Україні;
- ✓ акцент на самодостатність, закриття до транснаціонального капіталу.

Наслідки: країна відмовляється від глибокої інтеграції з ЄС і обирає шлях внутрішньої мобілізації, фокусуючись на оборонній економіці, агросекторі й технократичному суверенітеті.

**«Дикі карти»
(Wild cards)**

Короткий перелік з оцінкою ймовірності та впливу та способи запобігання:

1. Раптова ескалація воєнних дій (висока ймовірність/високий вплив) – припинити великі інфраструктурні проекти; фокус на мобілізації ресурсів і захисті людей. Запобігання: операційний грошовий резерв, гнучкі контракти.
2. Глобальний фінансовий шок (ймовірність середня/високий вплив) – падіння прямих іноземних інвестицій, дефіцит кредитування. Запобігання: захист платіжного балансу, тимчасові податкові стимули.
3. Раптова технологічна дивергенція (ймовірність низька/вплив середній) – поява нових технологій, які радикально змінюють виробництво. Запобігання: програми для стимулювання дослідження та розробок у приватному секторі.
4. Великий корупційний скандал із фондами відновлення (ймовірність середня/вплив високий) – втрата довіри донорів. Запобігання: забезпечення прозорості, антикорупційні інституції, негайна незалежна перевірка, заміна менеджменту проєктів.
5. Поширений кліматичний шок (у короткій перспективі ймовірність низька/вплив високий) – масові повені або посухи, що знищують урожай/логістику. Запобігання: страхові механізми, адаптація інфраструктури.
6. Раптове закриття зовнішніх ринків (trade embargoes) (ймовірність низька/вплив високий) – обмеження експорту, логістичні втрати. Запобігання: диверсифікація торгівлі.
7. Прискорене членство України в ЄС із негайним доступом до значної частини фондів (ймовірність дуже низька/вплив середній) – позитивна дика карта. Запобігання: побудова програм для інвестування у найперспективніші галузі економіки (capacity building).
8. Критичний дефіцит робочої сили у ключових секторах (ймовірність середня/вплив високий) – відтік кадрів за кордон. Запобігання: інклюзивні програми повернення та стимулювання освоєння професій і навичок, потрібних для сучасної економіки.

Висновки

Форсайт не є інструментом констатації песимістичних прогнозів. Його завдання – сформувати колективне бачення найбажанішого майбутнього для бізнесу та окреслити шляхи досягнення цього майбутнього. Отримані ідеї можуть стати підґрунтям для вироблення стратегій, формування відповідних політик та ухвалення нормативно-правових актів, які сприятимуть реалізації бажаного сценарію розвитку.

Як свідчать дані опитування, проведеного під час експертного обговорення сценаріїв (див. додаток 1), найбажанішим парламентарі та працівники парламенту, експерти громадських об'єднань та бізнесу визначають Сценарій 1 «Зростання та відновлення». Водночас найімовірнішим респонденти визначили Сценарій 3 «Невідома земля» (сценарій затяжної невизначеності), елементи якого вже проявляються на практиці.

Євроінтеграція відкриває перед українським бізнесом нові можливості, зокрема доступ до ринку з високими стандартами якості товарів і послуг, залучення фінансових ресурсів та інвестицій, а також розширення співпраці з європейськими компаніями у сфері досліджень та інновацій. Водночас на внутрішньому ринку зростає конкуренція з європейськими компаніями. Інноваційність і креативність українських підприємців можуть стати суттєвою конкурентною перевагою на європейському ринку за умови рівного доступу до фінансових ресурсів, якого вони набудуть після інтеграції. Поряд із цим членство в ЄС відкриє для українського бізнесу не лише європейські, а й глобальні перспективи. До переваг належить, зокрема, участь у мережі двосторонніх договорів ЄС із третіми державами та міжнародними організаціями. Водночас виникатимуть і виклики: необхідність дотримання жорсткіших регуляторних вимог, врахування політичного впливу ЄС на бізнес у контексті тарифної та санкційної політики, а також необхідності дотримання правил ЄС у взаєминах із постачальниками з третіх країн.

Значний вплив євроінтеграції очікується на трансформацію бізнес-середовища через впровадження прозорих і зрозумілих правил, які базуються на чотирьох свободах – вільному пересуванні товарів, послуг, осіб і капіталу, а також на стандартах корпоративного управління, екологічних вимогах та підвищенні якості державного управління.

Україна вже здійснила низку реформ, спрямованих на впровадження стандартів ЄС, однак процес імплементації *acquis* ЄС в економічній сфері нерідко носить фрагментарний, а не стратегічний характер. Основними перешкодами для розвитку бізнесу залишаються нестабільність правового поля, нерівний доступ до правосуддя, обмежене впровадження європейських принципів конкурентного права, державної допомоги та технічного регулювання. Також виникають виклики у сфері трудового законодавства, фіскальної політики, митного адміністрування, а рівень цифрових державних послуг для бізнесу значно поступається показникам держав-членів ЄС.

Сценарії розвитку бізнесу в Україні, побудовані з використанням методів форсайту, демонструють, що відсутність послідовної та системної правової трансформації може призвести до згорання реформ і втрати

конкурентоспроможності українського бізнесу. Водночас сценарії, наведені у цьому дослідженні, не є остаточними й не повинні розглядатися як офіційна позиція Верховної Ради України. Вони покликані сприяти розширенню діалогу між владою, суспільством та бізнесом щодо створення ефективного бізнес-середовища, яке дасть змогу українському бізнесу успішно пройти складний процес євроінтеграції в умовах воєнних викликів і зростаючої невизначеності на національному та глобальному рівнях, здобути технологічні переваги, а також зберегти національну ідентичність і приналежність.

Верховна Рада України відіграє ключову роль у досягненні найсприятливішого сценарію розвитку держави, що передбачає прискорену євроінтеграцію України та сталий розвиток (див. додаток 2). Насамперед парламент може ініціювати та організувати *міжфракційні консультації й робочі групи для формування єдиної національної стратегії євроінтеграції та повоєнного відновлення України*. Вважаємо за доцільне розглядати ці два напрями паралельно, щоб забезпечити гармонізацію процесів та уникнути протиставлення чи вибору між ними, оскільки євроінтеграція має стати ключовою рамкою для відбудови країни, а відновлення – практичним інструментом для досягнення її цілей.

Такий підхід дозволить забезпечити узгодженість законодавчих ініціатив, уникнути дублювання функцій органів влади та гарантувати системність у формуванні державної політики. Це сприятиме досягненню політичної згоди та стратегічного консенсусу між усіма політичними силами. Подальшим кроком може стати ухвалення *спільної декларації або заяви, яка закріпить пріоритети державної політики у сфері євроінтеграції* та стане політичним зобов'язанням для всіх парламентських фракцій.

Доцільним є також *розроблення та затвердження короткострокового (на 5 років) та довгострокового (на 10 років) стратегічного документа, який визначатиме цілі, пріоритети та основні заходи, зокрема з урахуванням повоєнного відновлення України як у випадку завершення активних бойових дій, так і їх замороження, часткового або повного перемир'я тощо*. Цей документ має стати базовим орієнтиром для розроблення галузевих законів та регуляторних актів, а також передбачати систему моніторингу й оцінювання імплементації норм права ЄС.

Особливе значення має *прискорене прийняття законів, що гармонізують національне законодавство з *acquis* ЄС*, передусім у сферах прозорості функціонування демократичних інституцій, боротьби з корупцією, дерегуляції та підтримки бізнесу. Саме вони складають основу переговорних розділів про вступ до ЄС, які відкриваються першими.

Водночас парламент може запровадити механізми спрощення регуляторного середовища, особливо для малого та середнього бізнесу, що дозволить підвищити інвестиційну привабливість України й активізувати її економіку.

Посилення парламентського контролю за виконанням євроінтеграційних процесів також є необхідним кроком. Для цього доцільним буде запровадження практики регулярних публічних звітів Уряду України перед Верховною Радою України щодо виконання окремих євроінтеграційних зобов'язань та реалізації

реформ із залученням експертів, бізнес-асоціацій та громадських організацій до обговорення, що сприятиме формуванню якісних законодавчих ініціатив.

Законодавча підтримка інновацій та бізнесу має стати пріоритетом. Верховна Рада України може ініціювати прийняття законів, що підтримують стартапи, розвиток інноваційних технологій, дуальну освіту та підвищення кваліфікації працівників. Важливо забезпечити пріоритетне фінансування інвестиційних проєктів у стратегічних галузях, таких як інформаційні технології, робототехніка, відновлювана енергетика та оборонні технології, а також запровадити податкові стимули для інвесторів, які сприяють модернізації виробництва та його орієнтації на експорт.

Враховуючи важливість соціальної стабільності, Верховна Рада України може прийняти закони щодо підтримки ветеранів, ВПО, а також сприяти соціальній інтеграції та реінтеграції громадян. Важливо *створити надійне правове поле для захисту прав власності й бізнесу, що підвищить інвестиційну привабливість країни.* Також парламент може підтримувати посилення регіонального розвитку й децентралізації, приймаючи закони, які збільшують автономію місцевих громад та стимулюють розвиток територіальних кластерів і локальних бізнес-екосистем. Гармонізація регіональних програм із європейськими фондами й інвестиційними ініціативами можуть стати додатковим каталізатором розвитку держави.

Доцільним також буде в найближчій перспективі зосередити законодавчі ініціативи на *створенні інклюзивних програм, спрямованих на повернення висококваліфікованих фахівців до України,* що передбачатимуть правові механізми реадaptaції, професійної перепідготовки, надання грантів на освіту та забезпечення належного матеріального утримання в перехідний період; прийнятті нормативних актів щодо стимулювання підприємницької діяльності шляхом упровадження грантових програм із покриттям не менш як 70 % стартового капіталу; встановленні законодавчих засад для залучення іноземних трудових мігрантів відповідно до потреб внутрішнього ринку праці з урахуванням їхньої кваліфікації та навичок; а також на прийнятті законів, які сприятимуть перекваліфікації та інтеграції осіб з інвалідністю в ринок праці України шляхом спрощення процедур ліцензування, удосконалення правового регулювання у сфері захисту прав акціонерів і модернізації системи державних закупівель із метою розширення доступу малого та середнього бізнесу.

Для підвищення ефективності законодавчого процесу та залучення до нього громадськості доцільним вбачається активізувати *впровадження інструменту диджиталізації парламентської діяльності,* зокрема створення відкритих платформ для громадського обговорення, особливо у сфері євроінтеграції, що сприятимуть прозорості та підтримці реформ.

Загалом завдяки досягненню політичного консенсусу, послідовному прийняттю стратегічних документів, гармонізації законодавства України із правом ЄС, підтримці інноваційного бізнесу, посиленню соціальної стабільності та регіонального розвитку Верховна Рада України може створити необхідні умови для прискореної євроінтеграції та сталого розвитку держави, що підвищить довіру міжнародних партнерів й інвесторів та забезпечить добробут громадян за кращим сценарієм цього форсайт-дослідження.

** Цей документ підготовлений Дослідницькою службою Верховної Ради України як довідковий інформаційно-аналітичний матеріал. Інформація та позиції, викладені у документі, не є офіційною позицією Верховної Ради України, її органів або посадових осіб. Цей документ може бути цитований, відтворений та перекладений для некомерційних цілей за умови відповідного посилання на джерело.*

При підготовці матеріалів використано інформацію із бази ECPRD. Відповідні матеріали не призначені для користування у власних наукових дослідженнях.