

УДК 330.34:316.75:338.124.4  
JEL L26, M14, D23, O17, P37

## АКСІОЛОГІЧНІ ВИКЛИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Мар'яна Мельник<sup>1</sup>, Олександра Банах<sup>2</sup>

*Державна установа «Інститут регіональних досліджень  
імені М. І. Долішнього НАН України»,  
79026, м. Львів, вул. Козельницька, 4*

*<sup>1</sup>e-mail: [mar.melnyk@gmail.com](mailto:mar.melnyk@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8869-8666>  
<sup>2</sup>e-mail: [banaholesja@gmail.com](mailto:banaholesja@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1217-4450>*

**Анотація.** *Метою статті є виявлення чинників, тенденцій та особливостей впливу трансформації ціннісних складових підприємницької культури в умовах повномасштабної війни на соціально-економічний розвиток України. Проведено дослідження впливу аксіологічних викликів та особливостей формування підприємницької культури в умовах повномасштабної війни на соціально-економічний розвиток України, виявлено основні чинники та тенденції трансформації ціннісних орієнтирів підприємницької активності, а саме в умовах деформації інституційно-ціннісного базису та системної кризи інститутів довіри, корупції, тінізації, тотальної девальвації безпекових цінностей та знищення активів, втрати людського потенціалу в умовах війни. В контексті пріоритетів відновлення та євроінтеграційних прагнень країни проаналізовано трансформацію аксіологічних чинників та особливостей формування підприємницької культури вітчизняного бізнесу, а саме в аспекті змін його громадянської позиції та соціальної відповідальності, у т.ч. щодо підтримки Збройних сил України, внутрішньо переміщених осіб, працівників, інклюзивності взаємодії, орієнтованої на захист життя, власності та інноваційного потенціалу.*

**Ключові слова:** *підприємництво, підприємницький сектор, відновлення, соціально-економічний розвиток, підприємницька культура, аксіологія, цінності, інституційні деформації, умови війни*

**Формулювання проблеми.** У сучасних реаліях вітчизняний підприємницький сектор функціонує в умовах перманентної експозиції до сукупності екзогенних та ендегенних дестабілізаційних чинників, що зумовлює ризики деградації внутрішнього ресурсного потенціалу регіонів. У глобальному контексті протекціоністська парадигма стає домінуючою: уряди провідних країн та економік, що динамічно розвиваються, дедалі інтенсивніше впроваджують інструменти обмеження імпорту для стимулювання національного виробництва.

Враховуючи сучасні виклики і проблеми, фундаментальним аксіологічним імперативом постає детермінація чіткої ієрархії пріоритетів економічного розвитку. Це вимагає валоризації тих стратегічних орієнтирів, що забезпечують резиліентність



національної та регіональних екосистем в умовах воєнного стану та закладають ціннісне підґрунтя для ефективної повоєнної реконструкції.

**Аналіз останніх досліджень.** Різні аспекти дослідження аксіологічних чинників та викликів підприємницької культури та їх впливу на соціально-економічний розвиток регіонів та України загалом в умовах війни відображені в численних дослідженнях вітчизняних науковців. Значна увага, наприклад, приділяється дослідженню бізнес-активності та зміні структури підприємництва, праці (М. Мельник, І. Лещух [1], С. Шульц та О. Луцків [2], І. Сторонянська [3] та ін.), а також стратегіям економічного відновлення (А. Ткачук і Ю. Третяк [4], В. Геєць [5], Е. Лібанова [6] та ін.). Водночас актуальним є комплексний аналіз аксіологічних викликів та особливостей формування підприємницької культури в умовах війни та їх впливу на соціально-економічний розвиток та просторово-структурні зміни регіонів та країни загалом. Такий підхід дослідження є важливим, оскільки підприємницька культура безпосередньо впливає на зайнятість, економічний потенціал, бізнес-середовище і інвестиційну активність.

**Метою статті** є виявлення чинників, тенденцій та особливостей впливу трансформації ціннісних складових підприємницької культури в умовах повномасштабної війни на соціально-економічний розвиток України.

**Основні результати дослідження.** Повномасштабна війна в Україні та екзистенційні виклики глобального характеру для національного підприємницького середовища, корелюють із гострою кризою його внутрішньої ціннісно-інституційної складової, що зумовило низку проблем, а саме:

1. Деформація інституційно-ціннісного базису в довоєнний період, а саме аналіз бар'єрів свідчить про системну кризу довіри до державних інститутів. У сегменті великого бізнесу основна антицінність полягала в обмеженні доступу до зовнішніх ринків та фінансових ресурсів; для суб'єктів малого та середнього підприємництва деструктивним чинником виступала деформація правового поля (корупція, податковий тиск) [7]. Фундаментальною аксіологічною проблемою, спільною для всіх рівнів бізнесу, залишається нівелювання принципу верховенства права та недоторканності приватної власності, що посилюється дефіцитом кваліфікованого людського потенціалу як ключового ресурсу розвитку. Разом з тим в умовах війни, до основних проблем, які перешкоджають підприємствам відновлюватися та розвивати свою діяльність називають: непрогнозованість розвитку ситуації в Україні, відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів, непередбачувані дії держави, які можуть суттєво погіршити шкоду для бізнесу, відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників та відсутність достатнього капіталу (рис.1).

2. Військове вторгнення РФ спричинило тотальну девальвацію безпекових цінностей та фізичне знищення активів, цей процес проявляється через: фізичне знищення інфраструктури, засобів виробництва та територіальну експропріацію активів; кризу відтворення людського капіталу: втрати інтелектуального та трудового потенціалу внаслідок вимушеної міграції та мобілізаційних процесів, що підриває основу майбутнього розвитку; деструктивний розрив економічних зв'язків, а саме логістичних та збутових ланцюгів, що зумовлює втрату економічної суб'єктності



**Рис. 1. Основні інституційні проблеми функціонування вітчизняного бізнесу в умовах війни**

Джерело: [8]

багатьох підприємств; інституційний вакуум безпеки, а саме відсутність механізмів страхування воєнних ризиків засвідчує незахищеність права на підприємницьку діяльність в кризових нестабільних умовах. Крім того, підприємці навіть в умовах війни називають такі ціннісні проблеми у взаємодії з органами влади, як: блокування податкових накладних, відмови від бронювання працівників, перевірки та зобов'язання до податкових передплат, затримки з перевезеннями через кордон.

3. Підприємницька культура вітчизняного бізнесу проявилась також і в його активній громадянській позиції, а саме його участі у різноманітних ініціативах і програмах, спрямованих на підтримку ЗСУ, внутрішньо переміщених осіб, а також працівників та членів їхніх сімей. Зокрема, 31,2% компаній спрямовують на потреби ЗСУ до 1% свого обороту, 21,5% – від 1 до 3%, а 2,4% підприємств виділено на такі цілі понад 10% обороту; 68,3% респондентів зазначили, що їхні компанії надають підтримку Збройним силам України, 51,2% – допомагають працівникам та членам їхніх сімей, а 31,7% ММСБ працевлаштували ВПО. Також, бізнес активно залучений до реалізації соціальних проєктів та місцевих ініціатив: 20,6% респондентів повідомили про участь своїх компаній у гуманітарних об'єктах, а 10,7% підприємств долучилися також до відновлення об'єктів на рівнях області чи громади. Більше 11,1% компаній заявили про наявність можливості надавати фінансову допомогу [8].

4. Емпіричні дані засвідчують низький рівень інклюзивності у взаємодії між суб'єктами господарювання та органами місцевого самоврядування. Лише 6,8%

респондентів підтримують систематичну комунікацію з місцевою владою, при цьому для 4,7% така взаємодія залишається позбавленою практичної цінності. Критичним є дефіцит поінформованості щодо інституційних інструментів сприяння бізнесу: понад 80% підприємців не володіють інформацією про чинні програми підтримки, а рівень залученості до таких програм становить лише 6%, з яких 4,4% респондентів констатують відсутність очікуваного ефекту. Аксиологічний розрив між очікуваннями бізнесу та управлінською практикою підтверджується тим, що майже половина опитаних вбачає цінність у поєднанні інформаційно-грантової підтримки з фіскальними перевагами, зокрема пільгами на місцеві податки (більше 40% опитаних) [9]. Дистанціювання понад 80% бізнес-спільноти від взаємодії з державними адміністраціями та територіальними громадами свідчить про ціннісну інституційну відмінність у спільному баченні процесу стратегічного планування місцевого економічного розвитку, в якому бізнес не до кінця розуміє проблеми місцевого економічного розвитку, а органи влади нівелюють і не враховують реальні потреби та ціннісні пріоритети підприємницького середовища як ключового стейкхолдера соціально-економічних змін на локальному та регіональному рівнях.

5. Проблеми, пов'язані з релокацією бізнесу були зумовлені через: порушення внутрішніх і міжрегіональних економічних зв'язків; блокування та порушення логістики постачання та / чи збуту; втрати трудового потенціалу; відсутності достатньої кількості облаштованих майданчиків для розміщення підприємств; відсутності або проблемного підключення до інженерних мереж для забезпечення функціонування підприємств; ускладненої логістики та довготривалого перевезення промислового обладнання в місця релокації та ін. [10].

Підприємницька культура вітчизняного бізнесу в ході релокації виступила як адаптивний механізм та система ціннісних орієнтирів, що визначають здатність бізнесу до виживання та трансформації. Якщо підприємницька культура базується на «цінності людини», то ефективна релокація це не просто переміщення активів, а певна евакуація населення, зокрема фахівців, і вирішення базових соціальних потреб та забезпечення роботою і житлом, стає тим барометром і певним випробуванням для «соціального контракту» всередині компанії. Здатність бізнесу брати на себе нетипові функції (облаштування побуту, психологічна підтримка) свідчить про високий рівень підприємницької культури. Інший аспект, це соціальний капітал і мережева культура довіри та партнерства дають можливість бізнесу швидше відновити ланцюги постачання та інтегруватися в нове соціокультурне середовище приймаючого регіону, а цінності «відкритості» дозволяють бізнесу швидше знаходити нових контрагентів. Разом з тим, корпоративна культура, що стимулює безперервне навчання дає змогу компаніям легше долає бар'єри дефіциту вузькопрофільних спеціалістів у нових локаціях.

Також, враховуючи той факт, що підприємницька культура великих промислових підприємств часто є інерційною та «осілою», релокація вимагає переходу до культури «agile»-менеджменту, де цінність мобільності переважає над цінністю володіння нерухомими активами. Вибір на користь закордонної релокації часто є проявом культури «глобального мислення», де виживання бізнесу як цінності стоїть

вище за територіальну лояльність. Зростання частки підприємств, що релокуються за кордон на початок 2023 р. більше 5%, а в 2025 році громадяни України зареєстрували у Польщі приблизно 33 тисячі нових компаній, охопивши частку нового підприємництва біля 10%.

Релокація в межах України вимагала від бізнесу високого рівня взаємодії з органами місцевого самоврядування і на противагу культури «патерналізму» в умовах війни співпраця трансформується в культуру креативної взаємодії (co-creation), де бізнес разом із громадою будує необхідну інфраструктуру. Тобто, релокація може виявляти, чи здатна система цінностей компанії витримати розрив із територіальним корінням та адаптуватися до нових, агресивних умов середовища.

6. Проблема втрати людського потенціалу в умовах війни. Протягом 2022–2026 років відбулася трансформація сприйняття персоналу: від «ресурсу» (засобу досягнення прибутку) до «екзистенційного капіталу» (умови збереження суб'єктності бізнесу). І тут ключовою є аксіологічна дилема: «економічна доцільність чи національна відповідальність», адже підприємець у перебуває в центрі ціннісного конфлікту: з одного боку, необхідність збереження критичних фахівців для виживання підприємства (через механізми бронювання), з іншого боку, етичний обов'язок перед державою щодо мобілізаційних потреб. Ця дилема породжує внутрішньокорпоративну напруженість, де категорія справедливості стає ключовим інструментом управління. Бізнес змушений розробляти власні «етичні кодекси бронювання», щоб зберегти довіру в колективі. Крім того, масштаби втрат та ціннісний вакуум пов'язаний з дефіцитом кадрів, який за різними оцінками досягає критичної позначки у 4–5 мільйонів осіб. Це зумовлено трьома аксіологічними розривами:

1) міграційні втрати мільйонів активних громадян, чії цінності інтегруються в економіку інших країн. Для бізнесу це виклик «дистанційної лояльності» та боротьби за повернення фахівців і талантів.

За даними Євростату станом на 01.12.2024 р. 4,2 млн українців або отримали статус біженця, або перебувають під дією закону про тимчасовий захист у країнах Європейського Союзу. Ключовим аксіологічним викликом для українського бізнесу є зміна статево-вікової структури людського капіталу, що ставить під загрозу відтворювальну спроможність національної економіки. Статистика свідчить про критичне вимивання найпродуктивнішої та найбільш інноваційної частини суспільства, адже частка дітей (віком до 18 років) серед мігрантів у ЄС у 2024 році становила 32%. Водночас лише 6% мігрантів – це люди похилого віку (понад 64 роки). Для підприємництва це означає «девальвацію майбутнього», адже бізнес втрачає не лише поточного працівника, а й майбутнього споживача, інвестора та новатора. Втрата молодих жінок репродуктивного віку створює ситуацію, де стратегічне планування на 10–20 років стає неможливим через відсутність гарантій демографічного відновлення. Підприємець в умовах війни змушений діяти в парадигмі «стиснення ринку», що суперечить класичній цінності економічного зростання.

Динаміка зростання частки чоловіків працездатного віку (18–64 роки) серед мігрантів за кордоном – з 31,1% у 2023 році до 34,7% у 2024 році – вказує на поступовий

виїзд професійно-активних верств населення. Виникає аксіологічна суперечність між патріотичним обов'язком захисту держави та прагматичним вибором індивіда на користь безпеки та економічної стабільності за кордоном. Для бізнесу в Україні це створює виклик етичної лояльності: як мотивувати працівника залишатися в країні високих ризиків, коли світовий ринок праці пропонує безпечні альтернативи. Виникає ризик «другої міграційної хвилі» та возз'єднання сімей після скасування воєнного стану. Якщо сім'ї обиратимуть возз'єднання за кордоном, Україна зіткнеться з миттєвим відтоком чоловіків-фахівців, які наразі утримують критичні індустрії (енергетику, логістику, будівництво). І знову виникає питання ціннісного вибору бізнесу: підприємства сьогодні змушені переходити від стратегії «утримання ресурсу» до стратегії «створення ціннісних стимулів», зокрема через впровадження програм підтримки сімей працівників (освіта для дітей, медичне страхування), лобювання державних гарантій безпеки та житлових програм для молодих родин, трансформацію корпоративної культури у бік «сімейно-орієнтованого менеджменту»;

2) демографічні втрати: зменшення частки молоді змушує підприємців радикально переглядати цінність «вікового працівника», долаючи ейджизм як застарілу аксіологему. За всі роки незалежності в Україні спостерігалася депопуляція населення, зумовлена низькою народжуваністю, вичерпанням потенціалу демографічного зростання, високою смертністю, негативним еміграційним сальдо. За оцінками Лібанової Е.М. станом на липень 2024 р. підконтрольній Україні території проживало 31,5 млн. [6];

3) професійна деформація: війна змінила структуру навичок; виникає потреба фахівців, які здатні поєднувати цивільні та мілітарні компетенції.

Однією з найгостріших аксіологічних проблем є інтеграція понад 1,5 млн ветеранів у бізнес-середовище. І тут важливою є етика реінтеграції ветеранів: від «пільг» до «гідності», адже ветерани повертаються із загостреним почуттям справедливості та специфічним досвідом. Змінюються аксіологічні підходи підприємницької культури, успішним є той бізнес, який трансформується з «адаптації ветерана до компанії» на «адаптацію компанії до цінностей ветерана».

В умовах війни втрата людського потенціалу проявляється також у формі хронічного посттравматичного стресового розладу та вигорання персоналу. Тому аксіологічною цінністю є психосоціальна стійкість та емпатійний менеджмент, а турбота про ментальне здоров'я працівника корпоративно визнається активом компанії. Інвестиції в інклюзивність виступають не лише вимогою Державних будівельних норм, а й виявом поваги до людської гідності тих, хто отримав поранення. Тобто в умовах війни є гостра потреба і виклик щодо формування нової етики праці, в якій бізнес перестає бути лише місцем заробітку, а виступає простором соціальної «терапії», реінтеграції та національного відродження. Головним викликом залишається здатність підприємців створити таку ціннісну пропозицію, яка б переважила привабливість стабільного європейського ринку праці для українців, що виїхали. Це вимагає від бізнесу ставати співавтором «нового суспільного договору», де людина є абсолютною цінністю.

7. Тому новою передумовою і викликом зміни підприємницької культури в умовах війни є соціальна відповідальність бізнесу (СВБ). У межах аксіологічного дискурсу СВБ

в Україні трансформується з прикладного інструменту маркетингу в екзистенційний імператив (табл. 1). На сьогодні СВБ є також головним чинником легітимізації підприємницької діяльності в очах суспільства та базовою умовою залучення іноземного капіталу (допомоги) для відновлення. За даними Київської школи економіки [11] у 2025 рік понад 80% великих компаній та близько 65% МСБ інтегрували мілітарну та гуманітарну підтримку безпосередньо у свої операційні бюджети. Загальний обсяг допомоги від приватного сектору (включаючи прямі донати та забезпечення Сил оборони) за період повномасштабної війни оцінюється у понад 2,5-3 млрд доларів США. Це підсилює нову етичну норму: підприємство, яке не має соціального компонента, втрачає лояльність споживачів та персоналу.

Офіційні дані Міністерства у справах ветеранів та звіти Дія.Бізнес вказують на те, що компанії, які впровадили системні програми адаптації ветеранів (психологічна підтримка, перенавчання, інклюзивність), мають на 25% нижчий рівень плинності кадрів. У 2025 році корпоративні програми психосоціальної підтримки працівників стали стандартом для 60% великих роботодавців, що є прямою відповіддю на аксіологічний виклик збереження психічного ресурсу нації.

Хоча СВБ потребує значних витрат у короткостроковій перспективі, проте в умовах війни вона стає фактором мінімізації ризиків, розширює доступ до капіталу, адже міжнародні фінансові інституції (ЄБРР, ІФС – міжнародний фінансовий інститут) при наданні кредитів враховують «соціальний слід» підприємства, а рейтинг ESG (Environmental, Social, Governance) напряду впливає на вартість запозичень. При цьому, своєчасна сплата податків у поєднанні з добровільною допомогою армії сприймається як вища форма соціальної відповідальності, що знижує конфліктність у взаємодії з фіскальними органами.

Проте, наукові дослідження Центру Разумкова за 2025 рік [12] фіксують проблему довіри до соціальних інститутів та «втоми від відповідальності», яка відбувається на фоні вичерпання фінансових резервів МСБ для підтримки соціальних проєктів при зростанні витрат на енергонезалежність. Тому, очікуваним буде перехід від «благодійності» до стратегічних соціальних інвестицій, де СВБ стає частиною ланцюга створення доданої вартості, наприклад, через навчальні програми молоді і розвиток компетенцій, необхідних для відбудови.

У 2024–2026 рр. ІТ-компанії стали лідерами у впровадженні етики ментального здоров'я. Великі аутсорс-компанії (наприклад, SoftServe, Sigma Software) розширили програми «корпоративного благополуччя», в т.ч. окрім психологічної підтримки, акцент зроблено на «цифровій реінтеграції ветеранів», зокрема понад 15% бюджетів СВБ спрямовується на безкоштовні курси перекваліфікації для ветеранів та ВПО [13]. Соціальна відповідальність компаній в агропромисловому комплексі зосереджена на відновленні земельного фонду, гуманітарному демінуванні та підтримці сільських громад щодо автономного енергозабезпечення (агрохолдинги «Нібулон» або «Кернел», фонди «МХП-Громаді» тощо). Енергетичні компанії також почали змінювати парадигму СВБ на «захист споживача через автономію» (проєкти «енергоефективних громад» ДТЕК та YASNO, сонячні станції, навчання населення енергоменеджменту).

Таблиця 1

**Порівняльна таблиця змін соціальної відповідальності бізнесу в Україні, довосний і воєнний період**

Параметр	до 2021 року	2025 рік
Мета	Репутація та PR	Національна стійкість та виживання
Цільова аудиторія	Споживачі, екоактивісти	ЗСУ, ветерани, ВПО, громади
Форма допомоги	Одноразові гранти, акції	Системні бюджети, пряма закупівля обладнання
Звітність	Глянцеві звіти (довільно)	Стандарти ESG, ESRS, платформа DREAM
Етичний пріоритет (фокус)	Екологія та «зелені» технології	Безпека та інклюзивність людини

8. Проблема корупції та її вплив на підприємницьку культуру України в умовах війни є одним із найбільш гострих аксіологічних викликів, що безпосередньо впливає на темпи відновлення та євроінтеграційні прагнення країни. Основна аксіологічна проблема полягає в конфлікті між інноваційною культурою та культурою рентоорієнтованості. Корупція створює середовище, де успіх підприємства залежить не від якості продукту чи ефективності менеджменту, а від доступу до адміністративного ресурсу. І тут виникає ризик «негативного відбору»: за даними опитувань бізнесу, проведених Advanter Group та проектом «Дія.Бізнес» у 2024–2025 роках, близько 40–45% підприємців називали корупційний тиск та непередбачуваність регуляторного середовища головними бар'єрами для зростання. Крім того, рівень прямих іноземних інвестицій залишається чутливим до показників Індексу сприйняття корупції. Кожен індикатор у рейтингу сприйняття корупції корелює з готовністю міжнародних донорів виділяти кошти через Ukraine Investment Framework.

Корупція підвищує трансакційні витрати та тінізацію економіки, адже діє як додатковий неформальний податок, що вимиває обігові кошти бізнесу, необхідні для оборони та розвитку. Зокрема, згідно зі звітами Ради бізнес-омбудсмена, у 2024–2025 роках найбільша кількість скарг підприємців (понад 70%) стосувалася податкових питань (блокування податкових накладних) та дій правоохоронних органів. Це стимулює бізнес до «тінізації» як способу самозахисту. Тому новою ціннісною основою підприємницької культури є цифровізація, яка забезпечує відкритість і прозорість. Наприклад, цифрові інструменти, такі як система DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) мають стати ключовим чинником зниження корупційних ризиків у сфері відбудови України, забезпечуючи прозорість розподілу контрактів на суму понад €50 млрд у межах Ukraine Facility. Програма фінансової підтримки від ЄС містить конкретні індикатори боротьби з корупцією, невиконання яких загрожує призупиненням виплат, що є потужним зовнішнім стимулом для очищення бізнес-середовища.

Корупційні зловживання бізнес-середовищі підривають довіру до інститутів держави та створюють нерівні умови для підприємств, що працюють з дотриманням інституційних норм та правового поля. Тому в умовах війни корупція має сприйматися

суспільством та відповідальним бізнесом як акт мародерства, створюючи нову аксіологічну норму – «нульову толерантність». Для українського бізнесу на сьогодні наявність компласнс-офіцера та прозорої антикорупційної програми стала обов'язковою умовою для отримання страхування воєнних ризиків від MIGA або DFC.

Багатостороннє агентство з гарантій інвестицій (MIGA) Групи Світового банку почало надавати гарантії для страхування воєнних ризиків в Україні із Трастового фонду підтримки реконструкції та економіки України (SURE). Угоду про збільшення гарантії з 17,1 до 40,85 млн євро між MIGA і німецьким банківським холдингом ProCredit було підписано в Лондоні під час проведення Конференції з питань відновлення України-2023 (URC-2023). Програма страхування воєнних ризиків для інвестицій в українську економіку відкриє можливості для бізнесменів розпочати роботу над відновленням країни [14].

Міжнародна корпорація з фінансування розвитку (DFC) оголосила про виділення 75 мільйонів доларів в американсько-український інвестиційний фонд відбудови, у якості першого внеску для запуску інвестицій фонду в критично важливі мінерали, вуглеводні та пов'язану інфраструктуру в Україні.

Але, для того, щоб корупція не зруйнувала підприємницьку культуру, Україна має провести судову реформу. За даними Transparency International Ukraine, запит бізнесу на справедливий суд є головним пріоритетом. За час війни довіра до судової системи залишається низькою (менше 20%), що змушує великий бізнес обирати іноземну юрисдикцію для структурування угод. Тому корупція в умовах війни як інституційна деформація підприємницької культури «консервує» неефективність, стимулює відтік людського капіталу та гальмує модернізацію. Аксіологічний перелом можливий лише через повну цифровізацію державних сервісів та невідворотність покарання за зловживання під час відбудови.

**Висновки.** Отже, аксіологічними викликами формування підприємницької культури в умовах війни залишається деформація інституційно-ціннісного базису в довоєнний період, що обумовлює перманентну системну кризу довіри до державних інститутів. Проблема корупції та її вплив на підприємницьку культуру України є одним із найбільш гострих аксіологічних викликів, що безпосередньо впливає на темпи відновлення та євроінтеграційні прагнення країни. Військове вторгнення РФ спричинило тотальну девальвацію безпекових цінностей та фізичне знищення активів, гострою стоїть проблема втрати людського потенціалу в умовах війни. І саме в цих умовах підприємницька культура вітчизняного бізнесу проявилась в його активній громадянській позиції, а саме його участі у різноманітних ініціативах і програмах, спрямованих на підтримку ЗСУ, внутрішньо переміщених осіб, працівників та членів їхніх сімей. Підприємницька культура вітчизняного бізнесу в ході релокації виступила як адаптивний механізм та система ціннісних орієнтирів, що визначають здатність бізнесу до виживання та трансформації. Проте, залишається низький рівень інклюзивності у взаємодії між суб'єктами господарювання та органами місцевого самоврядування.

Соціальна відповідальність бізнесу та фактор часу виступають ключовими домінантами і викликами зміни підприємницької культури в умовах війни. Тривалість бойових дій виявляється вагомішою за політичні сценарії завершення війни, оскільки

вона безпосередньо впливає на ерозію ідентичності людського капіталу та переорієнтацію цінностей підприємницького сектору. Таким чином, сучасний стан вітчизняного підприємництва характеризується необхідністю подолання як успадкованих ціннісних деформацій правової системи, так і безпосередніх наслідків воєнної агресії, що вимагає розробки нової аксіологічної моделі державної підтримки, орієнтованої на захист життя, власності та інноваційного потенціалу.

### Список використаних джерел

1. Мельник М. І., Мединська Т. В., Лещух І. В. Просторово-секторальні диспропорції економічного розвитку регіонів України: вплив релокації бізнесу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр. 2023. Вип. 3(161). С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-3-1>.
2. Шульц С. Л., Луцків О. М. Підприємницька активність і просторово-структурна трансформація економіки України. *Регіональна економіка*. 2024. № 3(113). С. 27–36. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-2>
3. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: наук. аналіт. вид. / наук. ред. І. З. Сторонянська. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2022. 70 с. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf>
4. Ткачук А., Третяк Ю. Відновлення України. Регіональний аспект. *Реанімаційний пакет реформ*: сайт. 14.06.2022. URL: <https://rpr.org.ua/news/vidnovlennia-ukrainy-regionalnyu-aspekt>
5. Відновлення та реконструкція повоєнної економіки України: наук. доп. К.: Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2022. 305 с. URL: <http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2022/12/Vidnovlennja-ta-rekonstrukcjapovojennoji-ekonomiky.pdf>
6. Лібанова Е.М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження (стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 5 лютого 2025 р.). *Вісник НАН України*. 2025. № 4. С. 38-45. <https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038>
7. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. *Велике дослідження. Журнал Forbes Ukraine*: URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501>
8. Стан та потреби бізнесу в Україні: результати дослідження у березні 2025 року. URL: <https://cid.center/analytics/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukrayini-rezultati-doslidzhennya-u-berezni-2025-roku/>
9. Взаємодія бізнесу з представниками місцевої влади. URL: <https://cid.center/analytics/interaction-of-business-with-representatives-of-city/>
10. Резильєнтність ендегенного розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та шоків : монографія / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор М.І. МЕЛЬНИК. ЛЬВІВ, 2024. 307 с.
11. Київська школа економіки. *Публікації та аналітика*: офіційний сайт. URL: <https://publications.kse.ua/collections/>
12. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, оцінка проблем, що існують в українському суспільстві (листопад 2025 р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-otsinka-problem-shcho-isnuiut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r>
13. Асоціація ІТ України. URL: <https://itukraine.org.ua/en/home/>.

14. Агентство Світового банку MIGA почало надавати гарантії для страхування воєнних ризиків в Україні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3725926-agentstvo-svitovogo-banku-miga-pocalo-nadavati-garantii-dla-strahuvanna-voennih-rizikiv-v-ukraini.html#:~:text=>

## References

1. Melnyk, M. I., Medynska, T. V., & Leshchukh, I. V. (2023). Prostorovo-sektoralni dysproportsii ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy: vplyv relokatsii biznesu [Spatial and sectoral disparities of the economic development of Ukraine's regions: The impact of business relocation]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, 3(161), 3-9. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-3-1>
2. Shults, S. L., & Lutskiv, O. M. (2024). Pidpriemnytska aktyvnist i prostorovo-strukturalna transformatsiia ekonomiky Ukrainy [Entrepreneurial activity and spatial-structural transformation of the economy of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, 3(113), 27–36. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-2>
3. Storonianska, I. Z. (Ed.). (2022). *Ekonomika rehioniv Ukrainy v umovakh viiny: ryzyky ta napriamky zabezpechennia stiikosti* [Economy of Ukraine's regions under war conditions: Risks and directions for ensuring resilience]. Lviv: Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine. <http://ird.gov.ua/irdp/p20220033.pdf>
4. Tkachuk, A., & Tretiak, Yu. (2022, June 14). Vidnovlennia Ukrainy. Rehionalnyi aspekt [Restoration of Ukraine. Regional aspect]. *Resuscitation Package of Reforms*. <https://rpr.org.ua/news/vidnovlennia-ukrainy-rehionalnyy-aspekt>
5. Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine. (2022). *Vidnovlennia ta rekonstruktsiia povoiennoi ekonomiky Ukrainy* [Restoration and reconstruction of Ukraine's post-war economy]. Kyiv. <http://ief.org.ua/wpcontent/uploads/2022/12/Vidnovlennja-ta-rekonstruktsijapovojennoji-ekonomiky.pdf>
6. Libanova, E. M. (2025). Liudskiy kapital Ukrainy: vtraty vnaslidok viiny i perspektyvy povoiennoho vidrozhennia [Human capital of Ukraine: War losses and prospects for post-war revival]. *Visnyk of the National Academy of Sciences of Ukraine*, (4), 38–45. <https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038>
7. Hryhorenko, Ye., & Shnitser, M. (2022). Yak pislia viiny Ukraina maie vidnovliuvaty ekonomiku ta biznes. Velyke doslidzhennia [How Ukraine should restore the economy and business after the war. A major study]. *Forbes Ukraine*. <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvaty-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501>
8. Centre for International Development (CID). (2025). Stan ta potreby biznesu v Ukraini: rezultaty doslidzhennia u berezni 2025 roku [State and needs of business in Ukraine: Results of the March 2025 survey]. <https://cid.center/analytics/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukrayini-rezultati-doslidzhennya-u-berezni-2025-roku/>
9. Centre for International Development (CID). (n.d.). Vzaiemodiia biznesu z predstavnykamy mistsevoi vlady [Interaction of business with representatives of local authorities]. <https://cid.center/analytics/interaction-of-business-with-representatives-of-city/>
10. Melnyk, M. I. (Ed.). (2024). *Rezylitentnist endohennoho rozvytku rehioniv v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta shokiv* [Resilience of endogenous regional development under global challenges and shocks]. Lviv: Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine.
11. Kyiv School of Economics. (n.d.). Publications and analytics. <https://publications.kse.ua/collections/>
12. Razumkov Centre. (2025). Otsinka sytuatsii v kraini, dovira do sotsialnykh instytutiv, otsinka problem, shcho isnuut v ukrainskomu suspilstvi (lystopad 2025 r.) [Assessment of the situation in the country, trust in social institutions, and evaluation of problems in

- Ukrainian society (November 2025)]. <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-otsinka-problem-shcho-isnuiut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r>
13. IT Ukraine Association. (n.d.). Official website. <https://itukraine.org.ua/en/home/>
  14. Ukrinform. (n.d.). Ahentstvo Svitovoho banku MIGA pochalo nadavaty harantii dlia strakhuvannia voennykh ryzykiv v Ukraini [The World Bank's MIGA agency has begun providing guarantees for war risk insurance in Ukraine]. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3725926-agentstvo-svitovogo-banku-miga-pochalo-nadavati-garantii-dla-strahuvanna-voennih-rizikiv-v-ukraini.html>

## AXIOLOGICAL CHALLENGES OF ENTREPRENEURIAL CULTURE UNDER CONDITIONS OF WAR

Maryana Melnyk<sup>1</sup>, Oleksandra Banakh<sup>2</sup>

*Dolishnyi Institute of Regional Research of NAS of Ukraine,  
4 Kozelnytska Str., Lviv, 79026, Ukraine*

<sup>1</sup>*e-mail: mar.melnyk@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8869-8666>*

<sup>2</sup>*e-mail: banaholesja@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1217-4450>*

**Abstract.** This study examines the impact of axiological challenges and the specifics of entrepreneurial culture formation on Ukraine's socio-economic development under the conditions of full-scale war. The research identifies the main factors and trends in the transformation of value orientations in entrepreneurial activity, specifically within the context of a deformed institutional and value-based framework, a systemic crisis of trust institutions, corruption, shadow economy activities, the total devaluation of security values, destruction of assets, and loss of human potential during wartime. In light of recovery priorities and the country's European integration aspirations, the study analyzes the transformation of axiological factors and entrepreneurial culture in domestic business, focusing on shifts in civic positioning and social responsibility. This includes support for the Armed Forces of Ukraine, internally displaced persons, and employees, as well as inclusive interaction aimed at protecting life, property, and innovation potential.

Corporate social responsibility and the time factor emerge as key dominants and challenges for changing entrepreneurial culture in wartime conditions. The duration of hostilities proves to be more significant than political scenarios for ending the war, as it directly affects the erosion of human capital identity and the reorientation of values within the entrepreneurial sector. Thus, the current state of domestic entrepreneurship is characterized by the need to overcome both the inherited value deformations of the legal system and the direct consequences of military aggression, which requires the development of a new axiological model of state support focused on protecting life, property, and innovation potential.

**Keywords:** entrepreneurship, entrepreneurial sector, recovery, socio-economic development, entrepreneurial culture, axiology, values, institutional deformations, wartime conditions.

*Стаття: надійшла до редакції 03.11.2025*

*прийнята до друку 23.12.2025*

*опублікована (оприлюднена) 09.01.2026*