

# ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Запорізький національний університет

**Анотація.** У тезах досліджено трансформацію підприємницької діяльності України в умовах воєнної кризи та окреслено ключові проблеми управління сучасним підприємством у повоєнний період. Проаналізовано початковий спад ділової активності, зумовлений макроекономічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів, релокацією виробничих потужностей та скороченням інвестиційної активності. Узагальнено роль державних механізмів підтримки бізнесу, зокрема програм пільгового кредитування та переміщення підприємств у безпечні регіони, що сприяли збереженню економічного потенціалу. Визначено сучасні управлінські виклики повоєнного періоду, серед яких: стратегічна невизначеність, обмеженість довгострокового інвестування, дефіцит кваліфікованих кадрів, структурні диспропорції ринку праці та необхідність цифрової трансформації бізнес-процесів. Обґрунтовано, що ефективне управління підприємством у повоєнний період потребує поєднання антикризових інструментів із довгостроковими стратегіями розвитку, орієнтованими на інноваційність, диверсифікацію ринків збуту та інтеграцію до європейського економічного простору.

**Ключові слова:** підприємницька діяльність; управління підприємством; повоєнний період; антикризовий менеджмент; релокація бізнесу; стратегічне планування; кадровий дефіцит; цифрова трансформація; економічна відбудова; конкурентоспроможність.

## TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY UNDER CONDITIONS OF MILITARY CRISIS AND MANAGERIAL CHALLENGES OF POST-WAR ENTERPRISE RECOVERY

**Abstract.** The theses examine the transformation of entrepreneurial activity in Ukraine under conditions of military crisis and outline the key managerial challenges facing modern enterprises in the post-war period. The initial decline in business activity caused by macroeconomic instability, disruption of logistics chains, relocation of production facilities, and a reduction in investment activity is analyzed. The role of state support mechanisms, including preferential lending programs and the relocation of enterprises to safer regions, is generalized as an important factor in preserving the country's economic potential. The study identifies the contemporary managerial challenges of the post-war period, including strategic uncertainty, limited long-term investment capacity, shortages of qualified personnel, structural imbalances in the labor market, and the necessity of digital transformation of business processes. It is substantiated that effective enterprise management in the post-war period requires the integration of anti-crisis instruments with long-term development strategies focused on innovation, market diversification, and integration into the European economic space.

**Keywords:** entrepreneurial activity; enterprise management; post-war period; crisis management; business relocation; strategic planning; labor shortage; digital transformation; economic recovery; competitiveness.

Ескалація воєнно-політичного конфлікту на території України 2022 року зумовила суттєві трансформації соціально-економічної системи держави. За офіційними оцінками, у 2022 році падіння валового внутрішнього продукту становило близько 30 %, що свідчить про масштабність викликів для національної економіки. Водночас упродовж 2022-2023 років український бізнес продемонстрував високий рівень адаптивності, гнучкості та інституційної стійкості в умовах воєнного стану [1].

Метою дослідження є систематизація управлінських викликів, що постали перед підприємствами, а також аналіз державних механізмів підтримки бізнесу та структурних



причин уповільненого розвитку малого підприємництва.

Одним із ключових макроекономічних викликів стала інфляція, що супроводжувалася зростанням вартості сировини, енергоносіїв і комплектуючих, а також девальваційними процесами. Це об'єктивно зумовило перегляд цінової політики підприємств та зміну структури витрат. За таких умов управлінські рішення були спрямовані на збереження ліквідності, оптимізацію витрат та диверсифікацію постачань.

Важливу стабілізаційну роль відіграли державні програми підтримки бізнесу. Зокрема, було розширено можливості пільгового кредитування (у межах програм фінансової підтримки підприємств із кредитним лімітом до 60 млн грн під 0 % у визначений період), що дозволило компаніям підтримати оборотний капітал та відновити виробничу діяльність [2].

Окреме значення мала програма релокації підприємств із територій активних бойових дій до відносно безпечних регіонів. Станом на 1 червня 2022 року було подано 1612 заявок на переміщення, понад 606 підприємств фактично релоковано, з яких майже 390 відновили роботу. За підсумками 2022 року, за аналітичними даними платформи Опендатабот, програмою скористалися 1969 підприємств [3].

Логістичне забезпечення процесу переміщення обладнання здійснювали Укрзалізниця та Укрпошта, при фінансовій підтримці держави, що свідчить про координацію між державними інституціями та бізнесом у кризових умовах.

Регіональний аналіз засвідчив зниження частки активних підприємств у прифронтових і тимчасово окупованих регіонах (Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська, Одеська, Харківська, Херсонська області та м. Київ), тоді як у західних регіонах (Закарпатська, Вінницька, Львівська, Тернопільська, Хмельницька області) зафіксовано зростання питомої ваги функціонуючого бізнесу. Така територіальна асиметрія є проявом внутрішньої економічної міграції підприємств і трудових ресурсів.

За відкритими джерелами, у 2023 році загальна кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання сягнула 643 602, що відображає активізацію підприємницької ініціативи, зокрема у сегменті малого бізнесу та фізичних осіб-підприємців. Це може розглядатися як індикатор поступового відновлення економічної активності [4].

Після 2022 року підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності. Воєнні ризики, валютні коливання, втрата традиційних ринків збуту та логістичні обмеження суттєво ускладнили стратегічне планування. У 2024 році додатковими чинниками стали загрози енергетичній інфраструктурі та періодична нестабільність енергопостачання.

Управлінська практика засвідчує переорієнтацію бізнесу на короткострокові цикли планування, мінімізацію інвестицій із довгим горизонтом окупності та обережність щодо масштабування. Такі підходи є раціонально обґрунтованими в кризовий період, однак у довгостроковій перспективі можуть стримувати інноваційний розвиток, знижувати конкурентоспроможність і ускладнювати інтеграцію малого бізнесу до європейських ринків [5].

Однією з найгостріших проблем сучасного етапу є дефіцит кваліфікованих кадрів, який за оцінками зріс із 30 % у 2022 році до 48 % у 2025 році. Основними причинами є мобілізаційні процеси, зовнішня міграція, релокація працівників, перекваліфікація та скорочення інвестицій у професійну освіту [6].

Наслідком є структурна диспропорція ринку праці: окремі галузі (ІТ, логістика, оборонно-промисловий комплекс) відчувають гостру нестачу спеціалістів, тоді як інші сегменти характеризуються надлишком некваліфікованої робочої сили. Для менеджменту підприємств це означає необхідність впровадження нових моделей управління персоналом: корпоративного навчання, дуальної освіти, партнерства з університетами, програм повернення та утримання фахівців, а також цифровізації бізнес-процесів.

У повоєнний період управління сучасним підприємством в Україні визначатиметься здатністю поєднувати антикризові інструменти з довгостроковою стратегією розвитку. Ключовими напрямками є:

- диверсифікація ринків збуту та інтеграція до європейського економічного простору;



- цифрова трансформація та інноваційна модернізація;
- розвиток людського капіталу;
- формування стійких логістичних і енергетичних моделей;
- підвищення інституційної спроможності малого та середнього бізнесу.

Таким чином, попри безпрецедентні виклики, українські підприємства демонструють потенціал до відновлення та структурної модернізації. Ефективність управління у повоєнний період залежатиме від синергії державної політики, підприємницької ініціативи та міжнародної підтримки, що створює підґрунтя для формування нової моделі конкурентоспроможної економіки.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Національний банк України. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. *Офіційний сайт НБУ*. 2023. URL: [https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi?utm\\_source=chatgpt.com](https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 26.02.2026).
2. Левчинський Д., Ступнікер Г., Каширнікова І., Зозуля Н. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 110-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-19>.
3. Сухорукова Г. Релокація виробництв: як відновлюється бізнес. *Kyivstar Business Hub*. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/relokacziya-vyrobnycztv-yak-vidnovlyuyetsya-biznes> (дата звернення: 26.02.2026).
4. Вишлінський Г., Репко М., Гайдай Ю. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022. *Центр економічної стратегії*. 2022. URL: [https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/UKR\\_Економіка-України-під-час-війни.pdf](https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/UKR_Економіка-України-під-час-війни.pdf) (дата звернення: 26.02.2026)..
5. Онищенко О.А., Шишкін В.О. Логістика міжнародних транспортних перевезень: управлінські рішення в умовах воєнних конфліктів та економічних санкцій. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2025. Випуск 4(34). С. 191-206. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-15>.
6. Блага Н. Проблеми розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>.

**Онищенко Оксана Анатоліївна**

кандидат наук з державного управління, доцент  
доцент кафедри Підприємництва, менеджменту організацій та логістики  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

[oksana.onishchenko.znu@gmail.com](mailto:oksana.onishchenko.znu@gmail.com)

**Oksana Onyshchenko**

PhD in Public Administration, Associated Professor  
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship  
Management of Organizations and Logistics  
Zaporizhzhia national university, Zaporizhzhia

[oksana.onishchenko.znu@gmail.com](mailto:oksana.onishchenko.znu@gmail.com)

**Назаренко Макар Юрійович**

студент факультету менеджменту  
Запорізький національний університет  
м. Запоріжжя

**Makar Nazarenko**

student of the Faculty of Management  
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia

