

# ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

Вінницький національний технічний університет

## **Анотація**

*У роботі досліджено особливості ведення бізнесу в умовах воєнного стану на прикладі функціонування будівельної сфери України. Розглянуто ключові виклики комерційного сектору, такі як порушення логістики чи дефіцит кадрів, та ефективні способи збереження життєздатності компаній, зокрема перехід на гнучкі моделі управління й залучення аутсорсингу. Запропоновані антикризові рішення дозволяють підприємствам підтримувати стабільність попри зовнішні загрози та успішно адаптуватися до сучасних потреб суспільства.*

**Ключові слова:** воєнний стан, будівельна сфера, антикризові заходи, аутсорсинг, бізнес.

## **Abstract**

*The paper examines the peculiarities of doing business under martial law using the example of the construction sector in Ukraine. It considers key challenges facing the commercial sector, such as logistics disruptions and staff shortages, and effective ways to maintain the viability of companies, including the transition to flexible management models and the use of outsourcing. The proposed anti-crisis solutions allow enterprises to maintain stability despite external threats and successfully adapt to the modern needs of society.*

**Keywords:** martial law, construction sector, anti-crisis measures, outsourcing, business.

## **Вступ**

Функціонування будівельної галузі в умовах воєнного стану вимагає радикальної зміни стратегій: від стабільного розвитку до екстреної адаптації та виживання. Як капіталомісткий сектор, що фізично прив'язаний до локацій, будівництво опинилося в найскладніших умовах порівняно з гнучкими компаніями. Головними викликами для підприємств стали розірвані логістичні ланцюги, дефіцит енергозабезпечення та тотальний брак кваліфікованих кадрів через мобілізаційні процеси, що змушує менеджмент шукати нові моделі збереження операційної діяльності [1].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю створення дієвої системи антикризового управління будівельним бізнесом під постійною загрозою руйнувань та економічної нестабільності. Впровадження таких інструментів, як аутсорсинг та гнучке делегування функцій, дозволяє компаніям знижувати фінансові ризики та пришвидшувати темпи робіт на 20–30% навіть за обмежених ресурсів. Окрім виробничого аспекту, вирішальним є соціально-економічний чинник — готовність галузі до комплексної повоєнної реконструкції держави та інтеграції в європейське нормативне поле.

Метою дослідження є обґрунтування принципів функціонування будівельних підприємств в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо впровадження антикризових стратегій і аутсорсингових моделей, які забезпечать ефективну відбудову інфраструктури з урахуванням сучасних вимог безпеки, інклюзивності та ресурсних обмежень.

## **Результати досліджень**

Повномасштабне вторгнення з 24 лютого 2022 року кардинально змінило бізнес в Україні. Згідно з указом Президента України та Верховною Радою України було введено воєнний стан [2]. Відповідно до статті 1 Закону України №389 –VIII від 12.05.2015 року, воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [3].

Аналізуючи досвід функціонування комерційного сектору після лютого 2022 року, стає очевидним, що підприємства були змушені різко змістити фокус із розвитку на забезпечення базової життєздатності. Держава зі свого боку спробувала пом'якшити це через антикризові заходи. Зокрема,

було впроваджено механізми спрощеної реєстрації бізнесу без прив'язки до локації, тимчасове скасування певних видів відповідальності за несвоєчасну сплату податків та ініційовано урядові програми релокації виробничих потужностей у безпечніші регіони. Однак, як показує практика, подібні універсальні стимули виявилися ефективними далеко не для всіх учасників ринку. Якщо гнучкі сервісні компанії змогли швидко змінити місцезнаходження або перейти на віддалену роботу, то бізнеси, глибоко інтегровані в локальну інфраструктуру, опинилися в зовсім іншій реальності.

Найбільший удар припав на капіталомісткі сектори, які фізично неможливо евакуювати або припинити роботу на певний час без катастрофічних втрат. Замість того, щоб користуватися програмами переміщення, управлінці в цих галузях зіткнулися з необхідністю розв'язувати критичні проблеми на місцях: від розірваних логістичних ланцюгів та браку сировини до тотального дефіциту кваліфікованих кадрів через мобілізаційні процеси та міграцію. Саме в такій ситуації опинилася будівельна сфера — галузь, що критично залежить від безперебійного постачання великогабаритних матеріалів, стабільного енергозабезпечення та наявності вузькопрофільних спеціалістів на майданчиках. Для таких підприємств формування дієвих антикризових планів стало не просто питанням ефективності, а єдиним інструментом збереження операційної діяльності під постійною загрозою.

Будівельна сфера в Україні займає одне з основних місць у структурі видів економічної діяльності. Так, частка цього виду економічної діяльності у загальному обсязі виробленої продукції становила понад 5% за останні 10 років [4]. До початку повномасштабного вторгнення в Україні будівельна сфера демонструвала стрімкий розвиток, що пояснюється зростанням обсягів збуту будівельної продукції. Однак з 24 лютого 2022 року будівельна сфера перестала нормально функціонувати, що пояснюється початком воєнного стану в Україні, постійними бомбардуваннями, знищенням житлової та нежитлової нерухомості, критичної інфраструктури тощо.

Основними проблемами будівельного ринку є порушення логістики, інфляція, динаміка курсу валют та збільшення собівартості матеріалів. Через війну сталося руйнування циклу постачання будівельних матеріалів, що викликало значне підвищення цін. Падіння економіки спричинило інфляцію. Це змусило продавців будівельних матеріалів підняти ціни в очікуванні подальшого падіння. Сукупність чинників збільшила собівартість зведення об'єктів, що в умовах низького попиту негативно впливає на ринок. Пошук нових та утримання чинних кадрів – головний біль будівельних компаній, що доволі сильно впливає на ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Після початку агресії велика частина тих, хто залишився чи повернувся, пішли на фронт. Тому дефіцит кадрів, що існував і до війни, з її початком лише посилюється [5].

З огляду на таку проблематику, доцільно відзначити основні виклики, які стоять перед будівельним бізнесом: 1) актуальність містобудівної документації на місцевому, регіональному та державному рівнях є низькою; 2) неналежне забезпечення територій цифровими базами місцевості, обмеження доступу до картографічної основи в умовах воєнного стану; 3) невідповідність будівельним нормам; 4) потреба у комплексній програмі відновлення, яку необхідно узгодити з багатьма існуючими стратегічними та плановими документами; 5) утворення та накопичення великої кількості відходів від руйнування, будівництва та демонтажу [6].

Акцентуючи увагу на розвитку будівельної сфери в Україні в умовах війни, то доцільно зауважити, що не зважаючи на війну, зростає кількість як фізичних осіб-підприємців, так і юридичних осіб, які займаються будівельною діяльністю. Водночас серед юридичних осіб найбільше зростання кількості таких осіб відбулося у напрямку будівництва житлових і нежитлових будівель. А також став досить розвиненим аутсорсинг будівельних робіт – це коли організація передає певні бізнес-процеси або частину виробничих функцій на обслуговування сторонній компанії, що спеціалізується у відповідній галузі. Механізм взаємодії сторін у цьому випадку має чітку послідовність. Отримавши технічне завдання, виконавець бере на себе прорахунок кошторису, формує штат фахівців і готує контрактну базу, де жорстко фіксуються часові рамки. Важливо, що саме аутсорсингова компанія закриває питання матеріально-технічного забезпечення та пошуку вузькопрофільних робітників. Відповідно, вона ж бере на себе відповідальність за фінальний результат і дотримання графіків. Практика показує, що така модель є надзвичайно ефективною при зведенні масштабних об'єктів – від багатоквартирних будинків до великих торгово-розважальних чи офісних центрів. Ключова цінність для замовника полягає у глибокій експертизі найнятої команди: вузька спеціалізація безпосередньо покращує якість. Крім того, делегування завдань суттєво розвантажує менеджмент основної компанії. Завдяки тому, що різні етапи робіт можна розділити між кількома фахівцями зі своїм професійним устаткуванням, загальні темпи будівництва суттєво пришвидшуються без жодних порушень технологічних норм [5].

Попри колосальні втрати інфраструктури та зупинку більшості проєктів на початку повномасштабного вторгнення, вітчизняна будівельна галузь демонструє унікальну здатність адаптуватися до будь-яких викликів. Хоча купівельний попит на нерухомість впав майже до низької позначки через інфляційні ризики та нестачу коштів, статистика фіксує парадоксальне зростання кількості нових реєстрацій будівельних підприємств та дрібних підрядників. Така стійкість значною

мірою забезпечується переходом на гнучкі моделі управління, зокрема завдяки поглибленню роботи аутсорсингових компаній для ефективного делегування операційних завдань. Враховуючи, що саме активна відбудова розглядається як ключовий етап відродження національної економіки, забудовникам уже зараз доводиться виходити за межі стратегій ситуативного виживання. Повноцінний перезапуск ринку вимагає відмови від застарілих практик на користь впровадження жорстких європейських регламентів, орієнтації на глобальні тренди екологічного будівництва та формування інноваційного підґрунтя для комплексної повоєнної реконструкції держави [7].

### Висновки

Отже, результати дослідження показують, що воєнний стан кардинально змінив умови для українського бізнесу. Замість звичного планування розвитку компанії змушені думати про щоденне виживання. Якщо сфера послуг змогла швидко перелаштуватися або переїхати в безпечніші регіони, то будівництво постраждало значно сильніше. Ця галузь жорстко прив'язана до конкретних локацій, тому прийняла на себе головний удар: руйнування логістики, різке подорожчання матеріалів та гостру нестачу працівників через мобілізацію і міграцію.

Попри падіння попиту та загальну кризу, будівельний ринок продовжує працювати. Зростання кількості нових дрібних підприємств свідчить про те, що бізнес відмовляється від застарілих підходів і стає гнучкішим. Найкращим рішенням у цій ситуації виявився аутсорсинг. Передаючи частину завдань вузькопрофільним підрядникам, забудовники зменшують власні ризики, економлять кошти та зберігають високу якість робіт навіть тоді, коли бракує власних ресурсів чи техніки.

Сьогоднішня робота будівельної сфери – це не просто спроба втриматися на плаву, а підготовка до масштабної відбудови країни. Галузь змушена повністю оновлюватися. Для повноцінного відновлення економіки українським компаніям потрібно вже зараз переходити на європейські стандарти якості, використовувати екологічні матеріали та сучасні цифрові інструменти. Тільки так можна перетворити нинішні проблеми на міцну основу для майбутньої розбудови України. Та не дивлячись на особливості ведення бізнесу, які з'явилися в умовах воєнного стану бізнес не просто продовжує функціонувати, а й вміло адаптувався до нових умов та перешкод.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Комплексне Барометр ринку праці 2025. Прогнози на 2026 рік. (Звіт)//Нова доба. URL: <https://novadoba.kiev.ua/%D0%B1%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80-%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96-2025-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D0%B7%D0%B8-%D0%BD%D0%B0-2026-%D1%80%D1%96/> (дата звернення 28.02.2026)
2. BDO в Україні: Як вести бізнес в Україні в умовах війни: що потрібно знати. URL: <https://eba.com.ua/bdo-v-ukrayini-yak-vesty-biznes-v-ukrayini-v-umovah-vijny-shho-potribno-znaty/> (дата звернення 28.02.2026)
3. Про правовий режим воєнного стану (Закон України). № 389-VIII. (2015). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>. (дата звернення 28.02.2026)
4. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 01.03.2026)
5. Як вистояти будівельному бізнесу у військовий та післявоєнний час. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/yak-vistoyati-budivelnomu-biznesu-u-vijskovij-ta-pislyavoennij-chas/> (дата звернення 01.03.2026)
6. Скриньковський Р., Цюх С., Процевят О., Тиркало Ю., Горбонос Ф. Тенденції і проблеми у сфері будівництва України в умовах війни. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 7. С. 63-71
7. Титок В. В., Ємельянова О. М., Лаврухіна К. О. Розвиток будівельної сфери у воєнний час. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.55> (дата звернення 02.03.2026)

**Ратушняк Ольга Георгіївна** – к.т.н., доцент кафедри економіка підприємства та виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, e-mail: [ogratushnyak@gmail.com](mailto:ogratushnyak@gmail.com).

**Удуденко Єлизавета Вікторівна** – студент групи БМ-23б, факультет будівництва цивільної та екологічної інженерії, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: [ududenkoliza07@gmail.com](mailto:ududenkoliza07@gmail.com)

**Olga Georgievna Ratushnyak** – Ph.D., Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management of the Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [ogratushnyak@gmail.com](mailto:ogratushnyak@gmail.com)

**Ududenko Yelyzaveta V.** – student of BM-23b group, Faculty of Civil and Environmental Engineering, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [ududenkoliza07@gmail.com](mailto:ududenkoliza07@gmail.com)