

Література:

1. Батюк Б. Б. Інновації менеджменту як способу виживання в умовах воєнного стану. ЛНУВМ БТ, 2024. URL: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.1> (дата звернення: 11.03.2026).
2. Биба В., Пінчук Н., Віт Є. Особливості організації праці на підприємствах в умовах воєнного стану. 2025. № 1(96). URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2025.1\(96\).3752](https://doi.org/10.26906/eir.2025.1(96).3752) (дата звернення: 11.03.2026).
3. Лебедева Н. А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. Наукове фахове видання «ДЕРЖАВА ТА РЕГІОНИ». Серія: Економіка та підприємництво, 2024 р., № 3 (133). С. 71–75. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-10>
4. Лебедева Н. А. Роль маркетингових комунікацій в розробці концепції лідерства та корпоративної культури. Наукове фахове видання ВЧЕНІ ЗАПИСКИ ТНУ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО. Серія: Економіка і управління. Том 36 (75). № 1, 2025. С. 78-87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-12>.
5. Лебедева Н.А. «Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах». Електронне фахове видання «ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО» № 62. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171>

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-110>

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Левченко С. П.

доктор філософії

Міжнародний університет

м. Одеса, Україна

Гуйван В. В.

здобувачка першого (бакалаврського) рівня

спеціальності ДЗ «Менеджмент»

Міжнародний університет

м. Одеса, Україна

Сьогоднішній етап функціонування вітчизняної економіки характеризується численними викликами, серед яких триваючий збройний конфлікт, нестійкість цінкових індексів та різкі зміни курсу національної валюти. За таких обставин підприємницький сектор переживає глибинну

перебудову. Бізнес-структури відіграють ключову роль у господарській системі держави, оскільки саме вони генерують зайнятість, наповнюють бюджетні фонди та формують купівельну спроможність громадян [3]. Інтенсивність підприємницьких процесів прямо корелює з ключовими агрегованими економічними величинами: обсягом валового продукту, рівнем зайнятості та бюджетними надходженнями [2]. Відповідно, дослідження кількісних та якісних характеристик бізнес-середовища дає змогу сформувати цілісне уявлення про господарську кон'юнктуру та окреслити можливі траєкторії її трансформації.

Центральним індикатором, за яким оцінюють стан бізнес-клімату, є чисельність функціонуючих господарюючих одиниць. Згідно зі статистичними матеріалами Держстату [1], упродовж 2016–2021 рр. цей параметр коливався у коридорі 1,8–2,0 млн, причому внутрішня пропорція зберігалася практично незмінною: на фізичних осіб-підприємців припадало 80–84%, на юридичних осіб – решта [2].

Конкретніше, станом на 2016 р. було зафіксовано 1 865 631 діючу бізнес-одиницю, серед яких 306 470 мали статус юридичної особи (16,4%), а 1 559 161 працювали як ФОП (83,6%). Упродовж наступних трьох років відбувалося поступове нарощування: 2019 р. зафіксував 1 941 701 одиницю, при цьому частка юридичних осіб піднялася до 19,6% (380 673 од.), а ФОП становили 1 561 028 од. (80,4%). Примітно, що навіть у 2020 р., попри пандемічні обмеження, загальна чисельність зросла до 1 973 652 од., демонструючи стійкість підприємницьких ініціатив громадян у кризовий час [1; 2].

Розгортання широкомасштабних бойових дій із лютого 2022 р. кардинально змінило бізнес-ландшафт. Статистика засвідчує падіння числа діючих господарюючих структур до 1 732 508 од. у 2022 р. (–11,4% відносно попереднього періоду). Наступний, 2023 р., приніс подальше згортання – до 1 503 782 од. (–13,2%) [1]. Причинами стали фізичне руйнування виробничих потужностей, масові переміщення населення, розрив усталених логістичних маршрутів та загальна невпевненість економічних агентів у завтрашньому дні.

Візуальне відображення описаних тенденцій представлено на рис. 1.

Графічні дані наочно ілюструють, що пікового значення показник сягнув у 2020 р. (1 973 652 од.), після чого розпочалося його зниження, яке набуло критичних масштабів у 2022–2023 рр. через воєнні дії. Варто підкреслити, що основний внесок у скорочення зробили саме ФОП, тоді як юридичні особи демонстрували повільніші темпи зменшення. Така асиметрія пояснюється обмеженням фінансовим резервом індивідуальних підприємців порівняно з організаціями корпоративного типу.

Одночасно зі зменшенням бізнес-одиниць відбулося звуження ринку праці. Чисельність зайнятих у підприємницькому секторі впала з 8,94 млн осіб (2021 р.) до 7,50 млн (2022 р.) і приблизно 6,50 млн (2023 р.) [1; 3]. Окрім ліквідації компаній, на це вплинули мобілізаційні процеси, виїзд частини населення за межі держави та масове внутрішнє переселення.

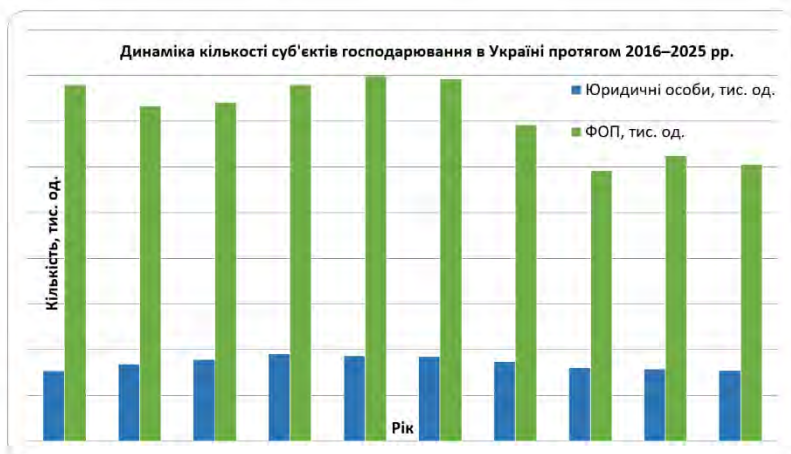


Рис. 1. Кількість господарюючих одиниць в Україні, 2016–2025 рр.

Джерело: складено авторами на основі офіційних даних Держстату [1]

Парадоксальним є те, що на тлі кількісного зменшення бізнес-структур їхня результативність зростає. Середній виробіток на одну зайняту особу піднявся з 848 тис. грн у 2016 р. до 1 638 тис. грн у 2023 р., продемонструвавши майже дворазове збільшення. Аналогічна картина спостерігається і щодо середньої продуктивності однієї компанії: з 3 686 тис. грн до 7 082 тис. грн за той самий проміжок [3]. Це вказує на адаптаційну спроможність тих підприємств, що зберегли роботу в умовах воєнного стану, хоча водночас означає суттєве зростання робочого навантаження на персонал [3].

Додаткову характеристику стану бізнес-середовища надають результати державного статистичного спостереження «Стан ділової активності підприємств», яке Держстат проводить з метою з'ясування суб'єктивних оцінок керівників компаній щодо поточного економічного становища та очікуваних перспектив [8]. У межах цього обстеження формуються індикатори ділової впевненості у промисловості, будівництві, роздрібній торгівлі та сфері послуг, а також зведений індикатор економічних настроїв. Згідно зі стандартним звітом з якості за 2025 р. [8], рівень участі респондентів у спостереженні залишається достатньо високим навіть в умовах воєнного стану: 92,4% промислових підприємств та 92,2% сільськогосподарських компаній надали звітність. Водночас у будівельній галузі цей показник є нижчим – 78,8%, що свідчить про особливо складні умови функціонування даного сектору. Варто зазначити, що частина респондентів (від 4,8% до 13,4% залежно від форми звітності) скористалися передбаченим законодавством правом не подавати статистичну звітність у

період дії воєнного стану [8]. Згідно з матеріалами НБУ [5], темп знецінення грошової одиниці у 2022 р. досяг 26,6%, але вже наступного року впав до 5,1%, створивши передумови для часткової нормалізації ділових умов. Реальний ВВП втратив 29,1% у 2022 р., натомість 2023 р. зафіксував приріст на рівні 5,3% [1; 7]. Факторна декомпозиція ВВП [3] засвідчила, що найвагомішими складовими, які визначають його коливання, виступають обсяги державних закупівель та експортних операцій. Водночас зовнішньоторговельне сальдо залишається хронічно дефіцитним: за підсумками 2023 р. від'ємна різниця між вивезенням та ввезенням товарів склала 1 368 110 млн грн (–20,9% ВВП), посилюючи тиск на імпортозалежні компанії [3].

Галузевий зріз ділової активності [2] демонструє неоднорідність реакції різних секторів на кризові чинники. Найбільше зміцнення позицій зафіксовано у логістичній та транспортній галузях, адміністративно-допоміжному обслуговуванні, а також у фінансово-страховому секторі. Натомість ІТ-сфера та телекомунікації втратили 24,4% учасників ринку, що значною мірою зумовлено переїздом технологічних компаній до інших юрисдикцій.

Серйозним бар'єром для розбудови бізнесу залишається його структурна розбалансованість. Дослідники [4] ідентифікують такі системні перешкоди: обмеженість фінансового забезпечення, недоліки фіскального регулювання, слабкість інституційної підтримки з боку влади, недостатній рівень технологічного оновлення та вузькість експортних каналів. Ці бар'єри особливо гостро відчують малі й мікрокомпанії, частка яких перевищує 93%. При цьому великий бізнес, складаючи лише 0,1% загальної кількості, утримує близько 30% робочих місць, але майже половина таких підприємств (48,2%) працює збитково [4]. Позитивну роль відіграють урядові програми стимулювання – зокрема грантовий механізм «Робота» та кредитна ініціатива «5–7–9», які полегшують старт нових проєктів та відкривають доступ до пільгових позик. За спостереженнями О. Гарват, попри воєнний час, щомісячна динаміка реєстрації нових бізнесів зберігала висхідний тренд, що ілюструє готовність громадян брати на себе підприємницький ризик. Додатковим стимулом стало дерегулювання, запроваджене урядом після початку широкомасштабних бойових дій [2]. Не менш вагомою є участь фінансових установ у відновленні бізнес-активності. За інформацією центробанку, кредитний портфель комерційних банків у гривневому еквіваленті у 2024 р. зріс на 10% у річному вимірі, повернувшись до довоєнної динаміки. Цей приріст рівномірно розподілився між корпоративним та роздрібним сегментами, що є обнадійливим індикатором поживлення господарського життя [3, 5]. Опрацювання міжнародного нормативного досвіду відкриває шлях до гармонізації українських бізнес-практик із глобальними вимогами, включаючи стандарти якості продукції та природоохоронні критерії, що набуває

особливої ваги в контексті євроінтеграційного курсу [6]. На основі здійсненого аналізу можна дійти до наступних висновків: по-перше, бізнес-середовище України зазнало відчутного стиснення у 2022–2025 рр. через збройний конфлікт: чисельність господарюючих одиниць впала на 23,1% відносно довоєнного 2021 р., причому найбільших втрат зазнав сегмент індивідуального підприємництва. По-друге, кількісне скорочення супроводжується якісним покращенням: середній виробіток на працівника зріс удвічі за аналізований період. По-третє, поступове вирівнювання макропоказників (уповільнення інфляції з 26,6% до 5,1%, відновлення валового продукту) закладає фундамент для поетапного повернення ділової активності на довоєнну траєкторію. Результати обстеження ділової активності підприємств підтверджують, що значна частина бізнесу зберігає операційну спроможність та продовжує звітування навіть в умовах воєнного стану [8].

Серед пріоритетних заходів щодо підтримки підприємницького сектору доцільно виокремити: полегшення доступу до кредитних та грантових ресурсів; зниження адміністративно-фіскального тиску; заохочення впровадження технологічних новацій; поглиблення торговельно-економічних зв'язків з ЄС та іншими партнерами; удосконалення систем управління ризиками, підвищення фінансової обізнаності бізнесменів та розширення географії збутових та постачальницьких каналів. Комплексна реалізація цих кроків сприятиме не лише кількісному відновленню підприємницького середовища, а й формуванню якісно нової, більш резильєнтної моделі вітчизняного бізнесу.

Література:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Структурні зміни в економіці України та її регіонів. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.04.2026).
2. Гарват О. Аналіз підприємницької активності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 70–75. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/issue/view/15> (дата звернення: 07.04.2026).
3. Овсієнко Н.В., Костенко Ю.В. Аналіз економічних факторів розвитку підприємств на ринку України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 1. С. 34–46. URL: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-6> (дата звернення: 07.04.2026).
4. Шацька З.Я., Горбачов Я.І. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 70. С. 99–103. URL: https://bses.in.ua/journals/2021/70_2021/17.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

5. Офіційний сайт Національного банку України. *Макроекономічні показники*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 07.04.2026).

6. Солонінко К.С. Макроекономіка. Київ : ЦУЛ, 2019. 200 с. URL: <https://book-ye.com.ua/catalog/ekonomika/makroekonomika/> (дата звернення: 07.04.2026).

7. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 07.04.2026).

8. Стандартний звіт з якості державного статистичного спостереження «Стан ділової активності підприємств». *Державна служба статистики України*. Київ, 2025. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/stan-dilovoyi-aktyvnosti-pidpryemstv> (дата звернення: 09.04.2026).

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-111>

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ ЯК КАТАЛІЗАТОР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Магсудлу Х. Т. огли

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
спеціальності D3 Менеджмент
факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму
Міжнародний університет
м. Одеса, Україна*

Горбаньова В. О.

*докторка філософії з менеджменту,
старша викладачка кафедри менеджменту
Міжнародний університет
м. Одеса, Україна*

У контексті післявоєнного відновлення України сфера туризму та гостинності (HoReCa) постає одним із ключових секторів для швидкої регенерації економіки та формування позитивного міжнародного іміджу держави. Проте динаміка сучасного ринку вимагає відходу від традиційних моделей управління на користь інтегрованих цифрових екосистем. Цифрові платформи сьогодні виступають не просто інструментами бронювання, а фундаментальними драйверами трансформації управлінських функцій, що