

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

20 Вересня 2025

ПРИЙНЯТО:

20 Листопада 2025

ВИПУСК:

20 Грудня 2025

 CC BY 4.0

УДК 65.015.3:658.3:334(477)

DOI 10.26661/2522-1566/2025-4/34-11

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Червона О.Ю.*

*кандидат економічних наук, доцент,**доцент кафедри економіки підприємства**Львівський національний університет імені Івана Франка**м. Львів, Україна*ORCID [0000-0002-3053-3786](https://orcid.org/0000-0002-3053-3786)* Email автора для листування: olgachervona@gmail.com

Анотація. У статті досліджено сучасні тенденції розвитку підприємництва в Україні та їхній вплив на систему управління персоналом у контексті воєнних викликів та економічної нестабільності. Проаналізовано ключові економічні чинники, що формують нове бізнес-середовище, зокрема наслідки воєнного стану, інтеграційні процеси з Європейським Союзом та інтенсивну цифровізацію. Представлено основні напрями трансформації підприємницької діяльності: активізацію стартап-руху, зростання соціального підприємництва, розвиток ІТ-сектору, поширення дистанційних бізнес-моделей та нових форматів співпраці. Особливу увагу приділено кадровим проблемам, серед яких дефіцит кваліфікованих працівників, масштабна міграція та мобілізація населення, а також необхідність швидкої адаптації HR-практик до динамічних умов ринку праці.

У дослідженні обґрунтовано, що ефективне управління людським капіталом стає критично важливим чинником конкурентоспроможності та виживання підприємств у сучасних умовах. Запропоновано розглядати кадрову політику не лише як допоміжну функцію, а як стратегічний ресурс розвитку бізнесу. Сформовано підхід до впровадження інноваційних стратегій управління персоналом, який передбачає застосування цифрових інструментів для рекрутингу та навчання, розвиток гнучких форм зайнятості, інвестування у психологічну підтримку та ментальне здоров'я працівників. Представлено пропозиції щодо підвищення стійкості організацій через формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність, адаптивність і розвиток компетентностей. У підсумку доведено, що саме модернізація системи HR-менеджменту, інтегрована з тенденціями підприємницького середовища, є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємництва в Україні.

Ключові слова: підприємництво, управління персоналом, розвиток бізнесу, тенденції підприємництва, трудові ресурси, кадрова стратегія.

JEL класифікатор: L26, M12, O15.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку українського підприємництва відзначається поєднанням суперечливих процесів: з одного боку – це глибокі кризові явища, зумовлені воєнним станом, економічною нестабільністю та міграцією робочої сили, а з іншого – поява нових можливостей, пов'язаних з відновленням країни, інтеграцією до європейських ринків і цифровою трансформацією. Український бізнес змушений діяти в умовах постійної невизначеності, що породжує нову систему викликів для підприємців, серед яких забезпечення стійкості бізнес-моделей, адаптація до мінливих ринкових вимог та впровадження інноваційних підходів.

У таких умовах одним із визначальних чинників ефективності підприємницької діяльності виступає управління персоналом. Саме людський капітал дедалі більше розглядається не лише як ресурс, а як стратегічна перевага, що забезпечує гнучкість і стійкість бізнесу до зовнішніх викликів. Здатність компаній зберігати, розвивати й мотивувати працівників безпосередньо впливає на їхню конкурентоспроможність у складному та мінливому економічному середовищі. Водночас підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, проблемами мотивації працівників у кризових умовах та необхідністю впровадження гнучких HR-стратегій. Таким чином, постає науково і практично значуще завдання, яке полягає у дослідженні взаємозв'язку сучасних тенденцій розвитку підприємництва в Україні та системи управління персоналом, визначенні основних викликів й формуванні напрямів адаптації кадрової політики до нових соціально-економічних реалій.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню тенденцій розвитку підприємництва та управлінню персоналом у бізнесі присвятили свої праці вітчизняні та іноземні науковці. Зокрема: Глушенко Л., Пілявоз Т. та Коваль Н. у своєму дослідженні розглядають питання інтеграції управління персоналом у загальну систему менеджменту підприємства, підкреслюючи його роль у забезпеченні ефективності організаційної структури та досягненні стратегічних цілей. Автори наголошують, що сучасна система управління кадрами має спиратися на принципи гнучкості, професійного розвитку та мотивації працівників [1].

Д. Дращер і Н. Чала у своїй роботі детально аналізують особливості розроблення стратегії управління персоналом у період воєнного стану, акцентуючи увагу на тому, що стратегічне планування кадрової політики в умовах війни вимагає адаптивності, стійкості та соціальної відповідальності бізнесу. Вони обґрунтовують важливість збереження людського капіталу як базового ресурсу економічного відновлення [2].

М. Заставний розглядає проблеми та можливості управління персоналом в умовах діджиталізації українських підприємств, підкреслюючи, що впровадження цифрових технологій у HR-процеси створює умови для автоматизації, аналітики даних і розвитку нових форм зайнятості, що підвищує ефективність управлінських рішень [3].

Н. Козьмук у своїй праці зосереджує увагу на ролі управління персоналом у загальній системі організаційного управління, розкриваючи взаємозв'язок між кадровою політикою, корпоративною культурою та результативністю діяльності підприємства. Авторка наголошує, що ефективне управління кадрами є ключовою умовою стабільності організаційних процесів [4].

Л. Мельник, К. Зубалій, І. Дегтярьова, О. Дериколенко та М. Лебідь аналізують чинники, які впливають на стійкість українських підприємств у воєнний період, і визначають основні загрози для їх функціонування. Дослідники відзначають, що ключовими викликами є руйнування інфраструктури, нестача трудових ресурсів, фінансові ризики та необхідність адаптації управлінських систем до кризових умов [5].

Д. Михайленко у своєму дослідженні визначає сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні, звертаючи увагу на роль інновацій, цифровізації та підприємницької активності у формуванні нової економічної динаміки країни. Автор підкреслює важливість створення сприятливого середовища для малого бізнесу, що є основою для зайнятості та розвитку людського потенціалу [6].

Н. Раскопа у своїй аналітичній роботі досліджує стан і тенденції розвитку електронної комерції в Україні, відзначаючи зростання цифрових бізнес-моделей, перехід підприємців у онлайн-сегмент та необхідність підвищення цифрових компетентностей персоналу для підтримки конкурентоспроможності бізнесу [7].

Н. Реверенда, С. Смірнов та І. Харатон аналізують особливості управління персоналом підприємств ІТ-сфери, звертаючи увагу на важливість формування корпоративної культури інновацій, мотиваційних програм і систем розвитку талантів у високотехнологічному середовищі [8].

О. Череп, Ю. Калюжна та Л. Михайліченко у своїй роботі висвітлюють специфіку управління персоналом в умовах воєнного стану, зокрема питання забезпечення безпеки працівників, підтримки їхньої психологічної стійкості та збереження кадрового потенціалу підприємств [9].

С. Ягодзінський і А. Козинець у своєму дослідженні пропонують стратегії удосконалення системи управління персоналом, роблячи акцент на формуванні ефективних механізмів мотивації, підвищенні продуктивності праці та розвитку лідерських компетенцій управлінців як чинників зростання конкурентоспроможності підприємств [10].

Беручи до уваги значний науковий доробок у сфері теоретичних засад менеджменту персоналу, а також складність і багатовимірність цієї проблематики, формування ефективної системи управління трудовими ресурсами у бізнесі в умовах воєнних викликів та процесів євроінтеграції України залишається актуальним і потребує подальших досліджень, оскільки саме оптимізація управління персоналом виступає важливим чинником забезпечення стійкого розвитку вітчизняного підприємництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає у дослідженні сучасних тенденцій розвитку підприємництва в Україні та визначенні їхнього впливу на систему управління персоналом для виявлення ключових викликів і обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики підприємств в умовах воєнного часу, економічної нестабільності та євроінтеграційних процесів. Стаття орієнтована на комплексний аналіз трансформацій бізнес-середовища, зокрема змін у структурі підприємницької діяльності, умов функціонування ринку праці та ролі людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності. Завданням дослідження є ідентифікація основних тенденцій розвитку підприємництва, визначення чинників, що впливають на ефективність управління персоналом, а також розроблення теоретичних і практичних підходів до вдосконалення HR-стратегій підприємств. Особлива увага приділяється пошуку шляхів підвищення гнучкості системи управління персоналом, інтеграції цифрових технологій у кадрові процеси та формуванню адаптивних моделей мотивації працівників у кризових умовах.

МЕТОЛОГІЧНА БАЗА

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексне вивчення сучасних тенденцій розвитку підприємництва та їхнього впливу на систему управління персоналом. Застосовано системний підхід, який дозволив розглядати підприємництво як цілісну соціально-

економічну систему, взаємопов'язану з кадровими процесами. Метод порівняльного аналізу використано для дослідження динаміки підприємницької активності в Україні у 2022–2024 роках. Аналітико-узагальнювальний метод застосовано для систематизації результатів попередніх наукових досліджень у сфері менеджменту персоналу й підприємництва. Для визначення впливу зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, міграції та цифровізації, використано структурно-функціональний та причинно-наслідковий аналіз. На основі індуктивного методу сформовано висновки щодо трансформації системи управління персоналом під впливом нових соціально-економічних умов. Такий комплекс методів забезпечив наукову обґрунтованість результатів і дозволив сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики підприємництва України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З 2022 року підприємництво в Україні функціонує в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із воєнним станом, руйнуванням інфраструктури та вимушеною релокацією бізнесу. Значна частина компаній зазнала скорочення обсягів виробництва та зниження внутрішнього попиту, що негативно позначилося на їхній фінансовій стійкості. Відчутним викликом стало порушення логістичних ланцюгів, зокрема блокування морських портів і закриття повітряного простору, що обмежило експорт й імпорт. Водночас ускладнення сухопутного транспортування спричинило затримки поставок і підвищення вартості логістики. Виник дефіцит певних груп сировини, товарів, комплектуючих, який змушував бізнес шукати нові джерела імпорту та розширювати асортимент продукції, адаптуючи його до воєнних потреб.

Не менш важливий вплив на підприємництво спричинило зростання фінансових ризиків, нестабільність валютного ринку та порушення платоспроможності контрагентів. Це змусило підприємства переглядати контракти, вводити форс-мажорні умови та зміцнювати юридичну підтримку. Водночас зросла потреба у підвищенні кібербезпеки, оскільки інформаційна інфраструктура бізнесу стала об'єктом атак.

Важлива проблема виникла через нестачу кадрів унаслідок мобілізації, міграції та руйнування підприємств у прифронтових регіонах. Відтак компанії зіткнулися з викликом збереження персоналу, психологічної підтримки працівників і забезпечення їхньої безпеки. Погіршення ментального стану працівників, підвищений рівень стресу й втоми зумовили потребу у пошуку та впровадженні нових методів управління персоналом.

Водночас відбувся перерозподіл економічної активності між регіонами та багато підприємств зуміли відновити роботу завдяки гнучким бізнес-моделям та виходу на нові ринки.

В складних економічних та політичних умовах підприємництво України продовжує виживати, функціонувати, а деяких сферах навіть розвиватися. З позитивних тенденцій варто відзначити, що за останні роки динамічно зростає стартап-екосистема у ІТ-сфері. Вона концентрується в софтвері, data- та SaaS-рішеннях. Кількість активних стартапів і обсяги інвестицій помітно збільшилися, що підтверджують рейтинги та звіти 2023-2024 рр. [12].

Одночасно розвивається соціальне підприємництво, адже зростає число ініціатив, що вирішують соціальні проблеми (працевлаштування ветеранів, реінтеграція громад). ІТ-індустрія залишається ключовим драйвером експорту послуг, хоча відчуває тиск через відтік талантів і проблеми з фінансуванням. Попри війну, українські технологічні компанії демонструють високу адаптивність (проводять релокацію, застосовують гібридні моделі роботи) і зберігають міжнародну конкурентоспроможність.

Цифрові технології та зміна поведінки споживачів стимулюють перехід бізнесу в онлайн. Протягом останніх років в Україні інтенсивно прискорюється тенденція розвитку е-

commerce, збільшується кількість онлайн-покупців і середня вартість онлайн-покупок, що сприяє розвитку інтернет-платформ та логістичних сервісів.

Щоб знизити ризики багато компаній здійснили релокацію в межах України або за кордон. Статистика реєстрацій змін місцезнаходження фіксує тисячі переміщень з 2022 року. В умовах обмеженого внутрішнього попиту підприємства посилюють експортну орієнтацію (послуги ІТ, агропродукція, деякі галузі виробництва), що змінює структуру доходів і вимоги до якості та стандартів. Цифрові платформи стають не лише каналом продажів, а й інструментом підвищення операційної стійкості через цифровізацію процесів, віддалену взаємодію з клієнтами і постачальниками. Однак логістичні бар'єри, митні ризики та необхідність відповідності євростандартам залишаються значущими перешкодами для швидкого масштабування [7].

Особливу увагу у дослідженні тенденцій розвитку підприємництва необхідно приділити сфері малого підприємництва. Представники малого бізнесу стикаються з подвійним тиском: зростанням попиту на цифрові послуги і, водночас, обмеженням доступу до фінансування, зниженням купівельної спроможності та конкуренцією з більш масштабними гравцями. Але саме малі підприємства демонструють високу адаптивність. Вони швидко впроваджують онлайн-продажі, нішеві сервіси й локальну переорієнтацію виробництва, що створює вікно можливостей для відновлення. Державні й міжнародні програми стимулювання, кредитні та грантові ініціативи підтримують масштабніші зусилля з релокації та цифровізації, хоча доступ до них нерівномірний. За даними OpenDataBot, у І кварталі 2024 року було зареєстровано 74 050 нових ФОП, що на 33,6 % більше, ніж у тому ж періоді попереднього року. Хоча також відбувається і масштабне припинення діяльності фізичних осіб підприємців. Критичними бар'єрами залишаються кадровий дефіцит, логістика, адміністративні ризики, які підвищують витрати для малого підприємництва. Потенціал до успіху мають ті малі підприємства, які поєднують цифрові моделі продажів із інвестиціями у підвищення кваліфікації персоналу та побудову гнучких операційних процесів [6].

Все більш відчутним чинником, який обмежує можливості для розвитку підприємництва, стає дефіцит як кваліфікованих так і малокваліфікованих кадрів. Це зумовлює потребу у вдосконаленні системи менеджменту персоналу, з основними акцентами на шляхи розвитку та утримання працівників. Політика управління персоналом має стати одним з центральних елементів стратегії підприємств.

Повномасштабна війна росії проти України радикально змінила умови функціонування бізнесу, а відтак і підходи до управління персоналом. У наукових дослідженнях виділяють дві основні групи чинників, які визначають сучасні особливості стратегій у цій сфері: наслідки воєнних дій та зміни законодавства, зумовлені правовим режимом воєнного стану. Вони комплексно впливають на кадрову політику підприємств, формуючи як безпосередні загрози, так і певні можливості для більшої гнучкості в управлінні трудовими ресурсами [2].

Одним із ключових аспектів є загроза життю та здоров'ю працівників. Бойові дії, масовані обстріли та ракетні атаки створюють реальний ризик для персоналу незалежно від місця розташування підприємства. Війна призвела до знищення сотень об'єктів господарювання, а окремі компанії, наприклад ДТЕК, зазнали значних людських втрат. Це зумовлює необхідність врахування безпекового фактора як пріоритетного елементу у стратегічному плануванні та формуванні HR-політики. Серйозною проблемою є і переривання робочого процесу внаслідок регулярних повітряних тривог. Працівники змушені евакуюватися до укриттів, що призводить до втрати значної частини робочого часу та зниження продуктивності. У середньому підприємства втрачають понад 5 % робочого часу, оплачуючи вимушені простой, що створює додаткове фінансове навантаження. Вплив цього чинника варіюється залежно від регіону, тому бізнес повинен враховувати територіальні особливості під час організації виробничої діяльності.

Не менш важливим викликом стало погіршення психологічного стану працівників. Війна супроводжується масовими психотравмами, вимушеним переселенням, втратою близьких та постійним стресом. За даними МОЗ, мільйони громадян потребують психологічної допомоги, що безпосередньо впливає на їхню працездатність. Зниження мотивації, втома та професійне вигорання стають поширеними проблемами, які необхідно враховувати при формуванні стратегій управління персоналом.

Суттєвий вплив на кадрову політику здійснює скорочення трудових ресурсів. Масова міграція, мобілізація та тимчасова окупація територій призвели до зменшення чисельності працездатного населення майже на 5,5 мільйона осіб. Це викликало дефіцит кваліфікованої робочої сили й загостило конкуренцію між роботодавцями. Особливо гостро проблема проявляється у галузях, що вимагають спеціалізованих навичок, створюючи ризик довготривалого кадрового голоду [2].

Додатковим фактором є мобілізація працівників, яка внесла суттєві зміни в кадрову структуру підприємств. Частина співробітників залишає робочі місця для проходження військової служби, а роботодавці зобов'язані зберігати за ними посади. За оцінками бізнес-асоціацій, окремі компанії втратили до 20 % персоналу, що ускладнює довгострокове планування та підвищує витрати на пошук, навчання і інтеграцію нових кадрів.

Варто також відзначити зміни в законодавстві щодо організації трудових відносин. Правовий режим воєнного стану запровадив низку новацій: спрощене укладання й розірвання трудових договорів, можливість переведення працівників без їхньої згоди, збільшення тривалості робочого часу на критично важливих об'єктах, зміни в порядку надання відпусток і вихідних. Ці норми розширюють інструментарій для бізнесу, надаючи йому більшу гнучкість, але водночас ставлять складні етичні та організаційні питання щодо дотримання трудових прав.

Поряд із ризиками, законодавчі новації мають і позитивні аспекти. Спрощення трудових відносин дало змогу підприємствам швидше адаптуватися до нових умов, зменшити час на адміністративні процедури та сконцентрувати зусилля на ключових завданнях. Гнучкість у плануванні робочого часу та залученні персоналу стала одним із механізмів, що дозволяє знижувати негативний вплив кризових факторів.

Функціонування підприємств України в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та активних євроінтеграційних процесів зумовлює необхідність переосмислення стратегій управління персоналом. Досвід останніх років демонструє, що людський капітал стає ключовим фактором стійкості бізнесу, а ефективна кадрова політика безпосередньо визначає конкурентоспроможність підприємств. Сучасна стратегія управління персоналом має враховувати не лише внутрішні ресурси, а й вплив зовнішнього середовища – від бойових дій і міграційних процесів до цифровізації та зміни міжнародних ринків. У таблиці 1 представлено основні напрями, які необхідно реалізовувати у сфері управління персоналом у бізнесі.

У сучасних умовах безпековий фактор стає визначальним елементом кадрової стратегії. Компанії мають інтегрувати в HR-політику системи захисту персоналу: облаштування укриттів, розробку алгоритмів евакуації, гнучке планування робочого часу з урахуванням повітряних тривог. Забезпечення психологічної підтримки через корпоративні програми, консультації та співпрацю з фахівцями є невід'ємною складовою. Це не лише зменшує рівень стресу, а й підвищує довіру до роботодавця та лояльність персоналу.

Скорочення трудових ресурсів через міграцію та мобілізацію зумовлює необхідність пошуку нових підходів до укомплектування штатів. Одним із ключових напрямів є активне залучення внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та людей із частковою втратою працездатності, для яких можна створювати адаптовані робочі місця. Важливим інструментом виступає використання віддаленої праці, що дозволяє інтегрувати фахівців незалежно від місця їхнього проживання. Необхідно також інвестувати в системи

перекваліфікації та швидкого навчання, які забезпечать покриття потреб у дефіцитних спеціальностях.

Таблиця 1

Основні напрями стратегії управління персоналом підприємництва в сучасних умовах

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Безпека працівників	Захист життя та здоров'я, організація укриттів, алгоритми евакуації, психологічна підтримка	Збереження працездатності, підвищення довіри та лояльності
Подолання кадрового дефіциту	Залучення ВПО, ветеранів, віддалених працівників; перекваліфікація та швидке навчання	Укомплектованість штатів, зниження ризику кадрового голоду
Гнучкі трудові відносини	Використання законодавчих можливостей: часткова зайнятість, проєктна робота, аутсорсинг	Швидка адаптація до змін попиту, збереження ключових компетенцій
Цифровізація HR-процесів	HR-аналітика, електронні платформи, e-learning, дистанційні комунікації	Прозорість, оптимізація та ефективність HR-системи
Розвиток людського капіталу	Корпоративні університети, навчання, менторство, розвиток soft skills	Підвищення гнучкості, інноваційності та адаптивності персоналу
Корпоративна культура стійкості	Формування атмосфери довіри, взаємопідтримки, прозорості управлінських рішень	Зменшення плинності кадрів, посилення командного духу
Євроінтеграційні стандарти	Впровадження практик недискримінації, соціальної відповідальності, охорони праці	Підвищення репутації, відповідність вимогам європейських ринків

Джерело: складено автором

Правовий режим воєнного стану дозволяє підприємствам застосовувати спрощені процедури укладання та розірвання договорів, а також змінювати графіки роботи. Використання цих можливостей має базуватися на балансі інтересів бізнесу та працівників. Формування кадрової стратегії повинно включати механізми гнучкої зайнятості: часткова зайнятість, проєктна робота, аутсорсинг окремих функцій. Такі підходи дозволяють швидко реагувати на зміни попиту й водночас зберігати ключові компетенції.

Прискорена цифрова трансформація відкриває широкі можливості для оптимізації управління персоналом. Використання HR-аналітики, електронних систем обліку, платформ для віддаленої взаємодії спрощує процеси рекрутингу, моніторингу продуктивності та комунікації. Важливим напрямом є розвиток електронного навчання (e-learning), яке дозволяє оперативно підвищувати кваліфікацію працівників у будь-якому регіоні. Інтеграція цифрових рішень в HR-стратегію сприяє прозорості процесів і підвищує їхню ефективність.

У довгостроковій перспективі стійкість підприємництва залежить від інвестицій у людський капітал. Підприємства мають формувати системи безперервного навчання, корпоративні університети, програми менторства. Особливої ваги набуває розвиток soft skills: адаптивності, критичного мислення, лідерських якостей. Це дозволяє працівникам ефективніше діяти в умовах невизначеності, а компаніям – швидко адаптуватися до змін.

Війна вимагає від бізнесу високого рівня солідарності та відповідальності. Стратегія управління персоналом має включати заходи з формування довіри, взаємопідтримки та спільної відповідальності у колективі. Корпоративна культура, орієнтована на стійкість,

дозволяє зменшити плинність кадрів, зберегти командний дух і підтримати мотивацію навіть у кризових умовах. Для цього важливим є відкритий діалог керівництва з працівниками та прозорість у прийнятті рішень.

Євроінтеграційний курс України формує нові вимоги до управління персоналом. Це стосується забезпечення рівних можливостей, недискримінації, охорони праці та корпоративної соціальної відповідальності. Підприємства, які орієнтуються на вихід на європейські ринки, мають інтегрувати ці стандарти у свою HR-політику. Це підвищує їхню репутацію та конкурентоспроможність, сприяє доступу до міжнародних грантів і партнерських програм.

ВИСНОВКИ

Формування ефективної системи управління персоналом в Україні сьогодні визначається поєднанням кризових викликів та нових можливостей, що відкриваються завдяки цифровій трансформації, євроінтеграційним процесам і зростанню підприємницької активності. В умовах воєнного стану пріоритетним залишається забезпечення безпеки працівників, збереження кадрового потенціалу та створення стабільного психологічного клімату в колективах. Водночас стратегічно важливим є розвиток гнучких моделей зайнятості, дистанційних форм роботи та адаптаційних механізмів, які дозволяють підтримувати продуктивність персоналу навіть за умов нестабільності. Подальше вдосконалення управління персоналом передбачає активне впровадження цифрових HR-інструментів – автоматизацію підбору кадрів, аналітику ефективності працівників, електронне навчання та використання штучного інтелекту в кадрових рішеннях. Значну увагу слід приділяти розвитку компетенцій працівників, зокрема цифрової грамотності, креативності, навичок командної роботи й адаптивності. Важливо також формувати корпоративну культуру, орієнтовану на інноваційність, взаємну підтримку та соціальну відповідальність бізнесу. Покращення системи управління персоналом безпосередньо впливатиме на розвиток підприємництва, адже сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню конкурентоспроможності компаній і розширенню можливостей виходу на міжнародні ринки. Ефективне використання людського капіталу може стати основою для відновлення малого та середнього бізнесу, стимулювання стартап-ініціатив і розвитку нових секторів економіки, зокрема ІТ, креативних індустрій та соціального підприємництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
2. Дращер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio* 2024. Том 1 (2). С. 95-105. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>.
3. Заставний М. Управління персоналом за умов діджиталізування: проблеми і можливості для українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74-22. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-22.
4. Козьмук Н. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник університету банківської справи*. 2019 № 2–3. С.35–36.
5. Мельник Л., Зубалій К., Дегтярьова І., Дериколєнко О., Лебідь М. Управління підвищенням стійкості підприємств в умовах воєнного стану економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2025, Вип. 62. 44-50. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2025/62-2025/9.pdf> (дата звернення 15.09.2025).

6. Михайленко Д. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*, 2024(60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>
7. Раскопа Н. Тенденції електронної комерції в Україні: огляд ринку та прогноз URL: <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market/> (дата звернення 12.09.2025)
8. Реверенда Н., Смірнов С., Харатон І. Особливості управління персоналом підприємств ІТ-сфери. *Economy and Society*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-80.
9. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Economy and Society*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.
10. Ягодзінський, С., Козинець, А. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. (36), 44-50. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>
11. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirtseva, I., Oliinyk, I., Shevchenko, S. *Features and trends in the development of HR management in Ukraine*. Human Resources Management and Services. 2023. Vol. 7, No. 3, Article ID 4627. DOI: 10.18282/hrms4627.
12. Digital Tiger 2024: The Market Power Of Ukraine IT. URL: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 10.09.2025).
13. Jain D., Sharma H. *Snapshot of digital transformation from the perspective of human resource management: a bibliometric approach* // Business Process Management Journal. 2024. Vol. 30, No. 3. P. 726-753. DOI: 10.1108/BPMJ-06-2023-0458.
14. The Role of Digital Transformation on Sustainable Human Resource Management / Studies in Business and Economics. 2025. Vol. 20, Issue 1, P. 58-76. DOI: 10.2478/sbe-2025-0004.

REFERENCES

- Hlushchenko, L., Pilyavoz, T., & Koval, N. (2022). Human resource management in the modern management structure of the enterprise. *Economy and Society*, (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> [in Ukrainian].
- Drazhner, D., & Chala, N. (2024). Features of developing a human resource management strategy of the enterprise under war conditions. *Empirio*, 1(2), 95–105. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105> [in Ukrainian].
- Zastavnyi, M. (2025). Human resource management under digitalization: Challenges and opportunities for Ukrainian enterprises. *Economy and Society*, (74-22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22> [in Ukrainian].
- Kozmuk, N. I. (2019). The importance of personnel management in the system of organizational management. *Bulletin of the University of Banking*, (2–3), 35–36 [in Ukrainian].
- Melnyk, L. H., Zubalii, K. O., Dehtiarova, I. B., Derykolenko, O. M., & Lebid, M. V. (2025). Management of improving enterprise resilience under martial law conditions. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, (62), 44–50. <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2025/62-2025/9.pdf> [in Ukrainian].
- Mykhailenko, D. (2024). Current trends in the development of small entrepreneurship in Ukraine. *Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139> [in Ukrainian].
- Raskopa, N. (2025). Trends in e-commerce in Ukraine: Market review and forecast. *Promodo*. <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market> [in Ukrainian].
- Reverenda, N., Smirnov, S., & Kharaton, I. (2024). Features of human resource management in IT enterprises. *Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-80> [in Ukrainian].

Chervona, O. (2025). Modern business trends in Ukraine and their impact on the HR-management system. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(34), 132-141. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-11>

Cherep, O., Kaliuzhna, Yu., & Mykhailichenko, L. (2023). Features of personnel management under martial law in Ukraine. *Economy and Society*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> [in Ukrainian].

Yahodzinskyi, S. M., & Kozynek, A. O. (2023). Strategy for improving the enterprise human resource management system. *Entrepreneurship and Trade*, (36), 44–50. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> [in Ukrainian].

Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirtseva, I., Oliinyk, I., & Shevchenko, S. (2023). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 7(3), Article ID 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>

IT Ukraine Association. (2024). Digital Tiger 2024: The market power of Ukraine IT. <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>

Jain, D., & Sharma, H. (2024). Snapshot of digital transformation from the perspective of human resource management: A bibliometric approach. *Business Process Management Journal*, 30(3), 726–753. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2023-0458>

The role of digital transformation on sustainable human resource management. (2025). *Studies in Business and Economics*, 20(1), 58–76. <https://doi.org/10.2478/sbe-2025-0004>

MODERN BUSINESS TRENDS IN UKRAINE AND THEIR IMPACT ON THE HR-MANAGEMENT SYSTEM

Olga Chervona

*Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine*

Business in Ukraine is undergoing profound transformations driven by the war, integration with the European Union, and rapid digitalization, which together create a new context for business development and human resource management. These changes have introduced both critical challenges and unique opportunities, making the examination of their impact on personnel management systems highly relevant.

The purpose of this research is to explore current trends in Ukrainian entrepreneurship and to analyze their influence on human resource management, with particular emphasis on labor shortages, workforce migration, mobilization, and the adaptation of HR practices under unstable conditions. The study focuses on the interconnection between entrepreneurial transformation and human capital management strategies within the Ukrainian business environment.

The methodology is based on systemic and comparative analysis, combined with the synthesis of statistical data, legislative changes, and case studies of Ukrainian enterprises.

The findings highlight several key trends: the growth of start-ups and social enterprises, the increasing significance of the IT sector, and the expansion of remote and hybrid business models. These developments have direct implications for HR management, which must prioritize the recruitment and retention of qualified personnel, the support of employees' psychological resilience, and the implementation of flexible and digitalized forms of work organization. The results confirm that effective human capital management has become a decisive factor for competitiveness and business continuity in wartime Ukraine.

The research is significant both scientifically and practically, as it provides a comprehensive perspective on entrepreneurship and HR management under systemic instability and offers practical approaches for strengthening business resilience and competitiveness during the war and in the post-war recovery.

Keywords: entrepreneurship, human resources management, business development, entrepreneurship trends, human resources, human resources strategy.