

УДК 330.34:338.1:338.24:339.5:658

**Ліба Наталія Степанівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу  
Мукачівський державний університет*

**Liba Nataliia**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Accounting, Taxation, and Marketing  
Mukachevo State University*

ORCID: 0000-0001-7053-8859

**Лендел Микола Михайлович**

*аспірант  
Мукачівського державного університету*

**Lendel Mykola**

*PhD Student of the  
Mukachevo State University*

ORCID: 0009-0000-9771-973X

**Брецко Юрій Юрійович**

*аспірант  
Мукачівського державного університету*

**Bretsko Yurii**

*PhD Student of the  
Mukachevo State University*

ORCID: 0009-0002-7355-5149

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-5-9945

## **РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА МІГРАЦІЙНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ**

### **BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION AND MIGRATION CRISIS IN UKRAINE**

**Анотація.** Вступ. Відновлення економіки та інфраструктури після війни критично важливе для стабілізації економіки України та створення нових можливостей для бізнесу. Війна призвела до демографічних змін через масову міграцію, що впливає на ринок праці та структуру зайнятості. Розвиток бізнесу може сприяти створенню робочих місць та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Криза та відбудова потребують нових управлінських підходів, що стимулюють інновації та ефективність. Отже, розвиток бізнесу у післявоєнний період та міграційна криза охоплюють економічні, соціальні та інноваційні аспекти відновлення країни.

Мета статті полягає в аналізі впливу післявоєнної відбудови та міграційної кризи на розвиток бізнесу в Україні. Вона спрямована на висвітлення ключових викликів та можливостей, що виникають у контексті економічної відновлення країни після воєнного конфлікту та в умовах значних міграційних потоків. Через аналіз цих факторів стаття має на меті розкрити стратегії та підходи до успішного розвитку бізнесу, а також визначити можливі шляхи забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності та змін.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти, що регулюють діяльність бізнесу в умовах післявоєнної відбудови та міграційної кризи в Україні; наукові статті, дослідження та звіти вітчизняних та зарубіжних

авторів у галузі економіки, бізнесу, соціології та політики, які висвітлюють проблеми розвитку бізнесу в умовах післявоєнної відбудови та міграційної кризи.

Методологічна база дослідження включає такі наукові методи: аналіз (для розгляду стану справ у сфері бізнесу та вивчення впливу післявоєнної відбудови та міграційної кризи); порівняльний аналіз (для зіставлення досвіду інших країн у вирішенні подібних проблем); емпіричні методи (для збору та аналізу даних, що дозволять оцінити вплив післявоєнної відбудови та міграційної кризи на розвиток бізнесу).

Результати. У науковій статті розкрито вплив війни в Україні на економіку країни та бізнес-середовище. Серед основних аспектів впливу виділено: руйнування інфраструктури, втрату виробничих потужностей, міграційну кризу та втрату робочої сили, зниження інвестиційної привабливості, фінансові труднощі, зміну структури ринків, та психологічний вплив на підприємців. Підкреслено, що міграційна криза стає додатковим фактором, який значно впливає на розвиток бізнесу в умовах післявоєнної відбудови, змінюючи ринок праці та споживчий попит. Зазначено, що адаптація бізнесу до нових умов вимагає гнучкості та інноваційного підходу, а підприємства, які зможуть швидко адаптуватися, мають можливість процвітати в умовах невизначеності та змін.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідження ефективних підходів до відновлення зруйнованих транспортних, енергетичних та комунікаційних мереж, що є критичними для нормалізації економічної діяльності.

**Ключові слова:** бізнес, розвиток бізнесу, післявоєнна відбудова, трудова міграція, міграційна криза.

**Summary.** Introduction. The recovery of the economy and infrastructure after the war is critically important for stabilizing Ukraine's economy and creating new opportunities for business. The war has led to demographic changes due to mass migration, which affects the labor market and employment structure. Business development can contribute to job creation and the integration of internally displaced persons. The crisis and reconstruction require new management approaches that stimulate innovation and efficiency. Therefore, business development in the post-war period and migration crisis encompasses economic, social, and innovative aspects of country recovery.

**Purpose.** The purpose of the article is to analyze the impact of post-war reconstruction and the migration crisis on business development in Ukraine. It aims to highlight key challenges and opportunities arising in the context of economic recovery after armed conflict and significant migration flows. Through the analysis of these factors, the article seeks to reveal strategies and approaches for successful business development, as well as identify ways to ensure stability and competitiveness of enterprises in times of uncertainty and change.

**Materials and Methods.** The research materials include: regulatory acts regulating business activity in conditions of post-war reconstruction and migration crisis in Ukraine; scientific articles, studies, and reports by domestic and foreign authors in the fields of economics, business, sociology, and politics, which illuminate the problems of business development in conditions of post-war reconstruction and migration crisis. The methodological basis of the research includes such scientific methods as analysis (for examining the state of affairs in the field of business and studying the impact of post-war reconstruction and migration crisis), comparative analysis (for comparing the experience of other countries in addressing similar issues), and empirical methods (for collecting and analyzing data to assess the impact of post-war reconstruction and migration crisis on business development).

**Results.** The scientific article reveals the impact of the war in Ukraine on the country's economy and business environment. Among the main aspects of the impact, the following are highlighted: infrastructure destruction, loss of production capacities, migration crisis and loss of workforce, reduced investment attractiveness, financial difficulties, market structure changes, and psychological impact on entrepreneurs. It is emphasized that the migration crisis becomes an additional factor significantly influencing business development in the conditions of post-war reconstruction, altering the labor market and consumer demand. It is noted that business adaptation to new conditions requires flexibility and innovative approach, and enterprises that can adapt quickly have the opportunity to thrive in times of uncertainty and change.

**Discussion.** In further research, it is proposed to focus on studying effective approaches to the restoration of destroyed transport, energy, and communication networks, which are critical for normalizing economic activity.

**Key words:** business, business development, post-war reconstruction, labor migration, migration crisis.

**Постановка проблеми.** Актуальність теми статті зумовлена кількома ключовими чинниками. По-перше, відновлення економіки та інфраструктури після війни є критично важливим для стабілізації країни. Руйнування житлових, виробничих і транспортних об'єктів створює значні виклики, але водночас відкриває нові можливості для бізнесу, який може відігравати важливу роль у відбудові та модернізації інфраструктури. По-друге, війна спричинила значні демографічні зміни через масову міграцію як

всередині країни, так і за її межами. Це вплинуло на ринок праці, змінюючи структуру зайнятості та попиту на робочу силу. Розвиток бізнесу в цих умовах може сприяти створенню нових робочих місць і інтеграції внутрішньо переміщених осіб, що є важливим аспектом соціальної стабільності та економічного відновлення. По-третє, міграційна криза і післявоєнні виклики вимагають нових підходів до управління бізнесом, що стимулює впровадження інновацій та підвищення ефективності. Компанії,

які здатні адаптуватися до нових умов, можуть не тільки вижити, але й процвітати, використовуючи нові ринки та можливості, що виникають у процесі відбудови країни. Нарешті, інтеграція бізнесу у міжнародні економічні зв'язки та залучення іноземних інвестицій є ключовими для забезпечення довгострокового стійкого розвитку України.

Отже, розвиток бізнесу в умовах післявоєнної відбудови та міграційної кризи є надзвичайно актуальною темою, що охоплює економічні, соціальні та інноваційні аспекти відновлення країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Протягом останніх років проведено багато досліджень, присвячених аналізу міграційних процесів в Україні, їх причин та наслідків для повоєнної відбудови її економіки. Подра О. та Петришин Н. [1] здійснили детальний аналіз міграційних процесів в Україні, виокремлюючи чинники, які спричиняють міграцію та їх вплив на соціально-економічний ландшафт країни. Томашук І. і Болтовська Л. [2] зосередилися на глобалізації світової економіки та її впливі на міграційні процеси. Попик О. [3] досліджує екологічні та економічні аспекти міграційних процесів, підкреслюючи важливість врахування екологічних наслідків міграції для розробки сталих рішень для подолання викликів, які вона створює. Сімахова А. та Церковний І. [4] аналізували соціальний аспект міграційних процесів в Україні в умовах війни, підкреслюючи важливість розуміння соціальних наслідків широкомасштабної міграції та необхідність розробки цілеспрямованої політики і систем підтримки для вирішення проблем, з якими стикаються переміщені особи.

О. Стародубов зазначає, що міграційна криза створює численні проблеми як для України, так і для країн, що приймають біженців з України [5].

І. Шубала стверджує, що катастрофічні наслідки війни в Україні, які спричинили міграційну кризу, включають втрату людського потенціалу, падіння рівня життя, зменшення робочої сили та дисбаланс на ринку праці [6].

С. Жовнір наголошує, що масова трудова міграція громадян України перед війною, доповнена масовою еміграцією за кордон під час війни в пошуках тимчасового захисту, створює реальну загрозу майбутньому дефіциту робочої сили на ринку праці України, що впливає на успішне відновлення та відбудову країни після війни [7].

Наявна література про міграційні процеси в Україні охоплює різні аспекти, починаючи від причин і наслідків міграції до правових, економічних і соціальних аспектів цього явища. Ознайомлення з цими дослідженнями дозволяє отримати комплексне розуміння викликів і можливостей, які міграція створює для України, а також сформулювати більш обґрунтований погляд на майбутнє економіки та суспільства країни в умовах поточного воєнного стану.

**Мета статті** полягає в аналізі впливу післявоєнної відбудови та міграційної кризи на розвиток бізнесу в Україні. Вона спрямована на висвітлення ключових викликів та можливостей, що виникають у контексті економічної відновлення країни після воєнного конфлікту та в умовах значних міграційних потоків. Через аналіз цих факторів стаття має на меті розкрити стратегії та підходи до успішного розвитку бізнесу, а також визначити можливі шляхи забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності та змін.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: нормативно-правові акти, що регулюють діяльність бізнесу в умовах післявоєнної відбудови та міграційної кризи в Україні; наукові статті, дослідження та звіти вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі економіки, бізнесу, соціології та політики, які висвітлюють проблеми розвитку бізнесу в умовах післявоєнної відбудови та міграційної кризи.

Методологічна база дослідження включає такі наукові методи: аналіз (для розгляду стану справ у сфері бізнесу та вивчення впливу післявоєнної відбудови та міграційної кризи); порівняльний аналіз (для зіставлення досвіду інших країн у вирішенні подібних проблем); емпіричні методи (для збору та аналізу даних, що дозволяють оцінити вплив післявоєнної відбудови та міграційної кризи на розвиток бізнесу); експертне опитування (для отримання відгуків та думок фахівців з різних галузей щодо стратегій розвитку бізнесу в умовах післявоєнної відбудови та міграційної кризи).

**Виклад основного матеріалу.** Війна в Україні має значний і багатогранний вплив на економіку країни та бізнес-середовище. Серед сукупності основних аспектів доцільно виділити (рис. 1).

### 1. Руйнування інфраструктури

Одним із найбільших наслідків війни стало масове руйнування інфраструктури. Були знищені дороги, мости, залізничні шляхи, а також об'єкти енергетичної, водопостачальної та комунікаційної інфраструктури. Це призвело до серйозних логістичних проблем для бізнесу, ускладнивши постачання товарів і сировини, а також зробивши складнішим доступ до ринків збуту.

### 2. Втрата виробничих потужностей

Внаслідок бойових дій було зруйновано або пошкоджено численні підприємства та виробничі об'єкти. Це призвело до зниження виробничих потужностей у різних галузях економіки, зокрема в промисловості, аграрному секторі та енергетиці. Багато підприємств були змушені скоротити або повністю зупинити свою діяльність.

### 3. Міграційна криза та втрата робочої сили

Війна спричинила масову міграцію населення. Мільйони українців були змушені покинути свої домівки, ставши внутрішньо переміщеними особами (ВПО) або шукаючи притулку за кордоном. Це призвело до суттєвого зменшення робочої сили,

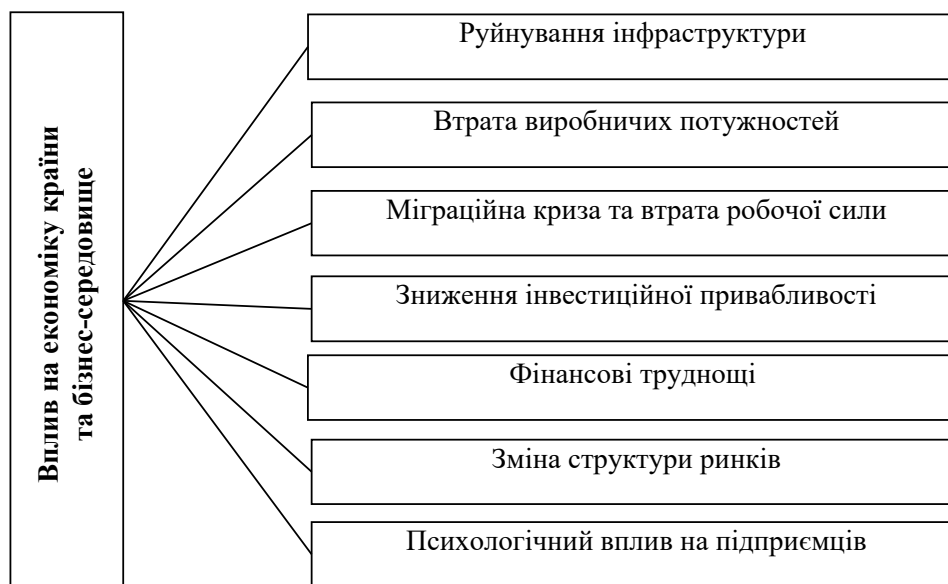


Рис. 1. Основні аспекти впливу війни на розвиток економіки України

Джерело: розробка авторів

особливо в регіонах, що найбільше постраждали від бойових дій. Втрата кваліфікованих кадрів створила додаткові труднощі для бізнесу.

#### 4. Зниження інвестиційної привабливості

Нестабільна політична та економічна ситуація знизилася інвестиційну привабливість України. Багато іноземних інвесторів відмовилися від своїх планів або відклали їх на невизначений термін. Відтік інвестицій негативно вплинув на розвиток бізнесу та зменшив можливості для економічного зростання.

#### 5. Фінансові труднощі

Багато підприємств зіштовхнулися з фінансовими проблемами через зниження доходів, зростання витрат на забезпечення безпеки, втрату активів та неможливість виконання контрактних зобов'язань. Банківська система також зазнала потрясінь, що ускладнило доступ до кредитних ресурсів.

#### 6. Зміна структури ринків

Війна призвела до зміни структури ринків. Деякі галузі, такі як оборонна промисловість та IT-сектор, отримали імпульс для розвитку, тоді як інші, наприклад, туризм і роздрібна торгівля, зазнали значних втрат. Відбулися також зміни у споживчих настроях та попиті на певні товари та послуги.

#### 7. Психологічний вплив на підприємців

Психологічний стрес та невизначеність також мали негативний вплив на підприємців та їхню здатність приймати рішення. Постійний ризик та нестабільність вимагали від бізнесменів адаптивності та здатності швидко реагувати на зміну умов.

Міграційна криза в Україні стає додатковим фактором, який значно впливає на розвиток бізнесу в умовах післявоєнної відбудови. Цей феномен призводить до значних змін у ринку праці та споживчому попиті, що відображається на стратегіях розвитку підприємств.

Масова міграція внутрішньо переміщених осіб та вибульців за кордон створює дефіцит робочої сили у ряді галузей економіки та регіонах країни. Це призводить до зміни в підходах до рекрутингу та утримання персоналу для підприємств, які змушені залучати нові методи приваблення й утримання робітників.

Одночасно, мігранти, які повертаються або переселяються у нові регіони, створюють нові ринки споживання та змінюють структуру попиту на товари та послуги. Це вимагає від бізнесу адаптації своїх стратегій маркетингу та продажу, щоб відповідати новим потребам та уподобанням клієнтів.

Загалом, міграційна криза ставить перед бізнесом нові завдання та вимагає розробки гнучких та інноваційних підходів до управління, щоб ефективно функціонувати в умовах невизначеності та змін на ринку.

Соціально-економічні наслідки міграційної кризи відображаються у широкому спектрі аспектів суспільства та економіки. Це охоплює зміни на ринку праці, демографічні трансформації, вплив на економічний розвиток та соціокультурну інтеграцію мігрантів. Криза може призводити до виникнення нових викликів та можливостей для країни, включаючи зміни у зайнятості, віковій структурі населення, економічному зростанні та сприйнятті мігрантів у суспільстві (рис. 2).

Політичні наслідки міграційної кризи — це зміни у політичній сфері, що виникають в результаті масової міграції населення, які включають в себе зміни у політичній структурі, дії уряду та політичних партій, а також вплив на міжнародні відносини.

Адаптація бізнесу до нових умов, спричинених міграційною кризою та післявоєнною відбудовою,

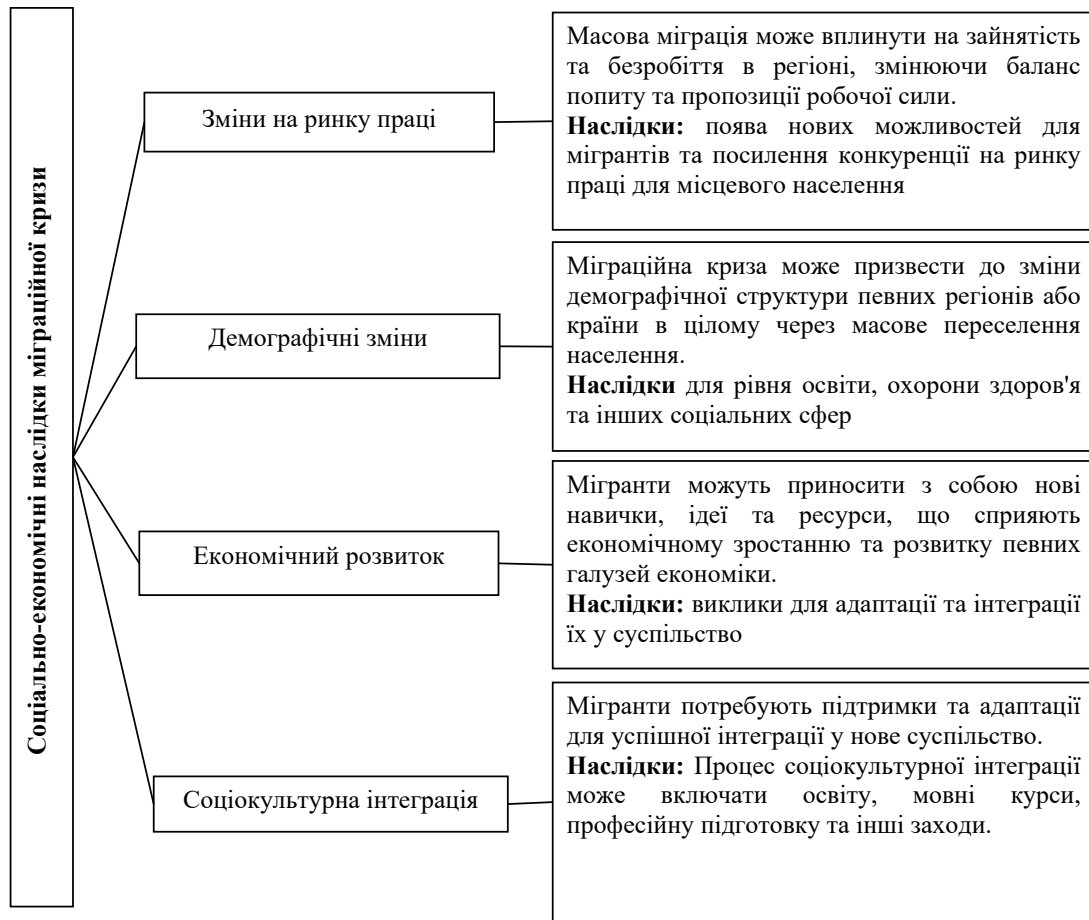


Рис. 2. Соціально-економічні наслідки міграційної кризи в Україні  
 Джерело: розробка авторів

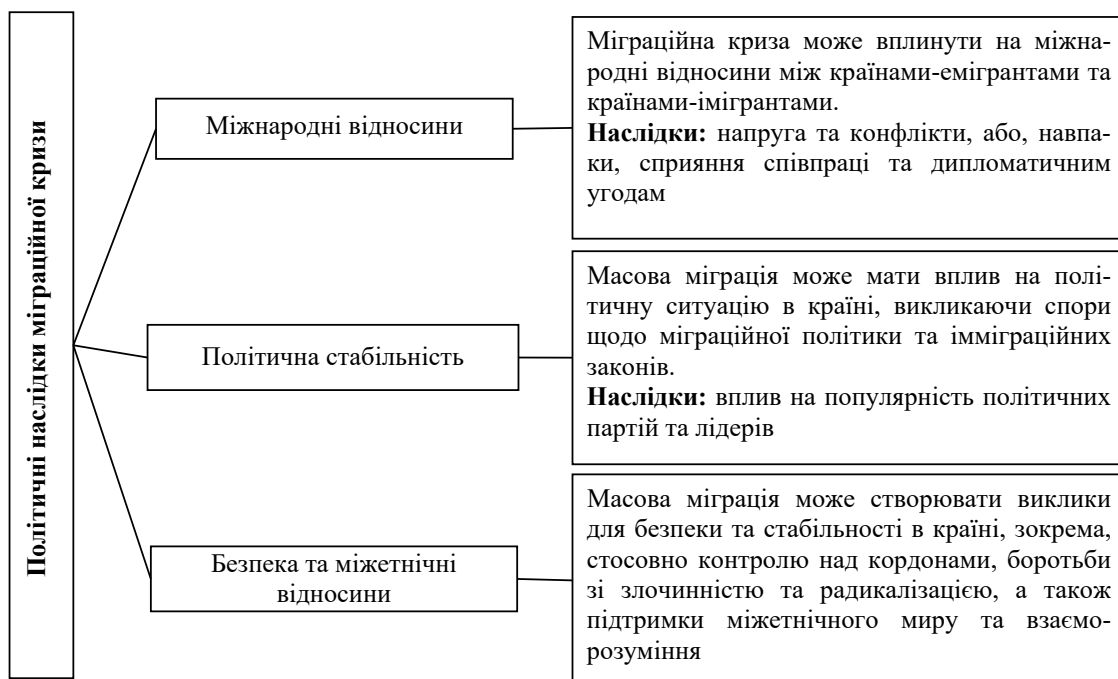


Рис. 3. Політичні наслідки міграційної кризи в Україні  
 Джерело: розробка авторів

вимагає від підприємств гнучкості та інноваційного підходу. Бізнеси повинні переглянути свої стратегії управління персоналом, враховуючи нові демографічні реалії та зміни на ринку праці. Це може включати залучення та інтеграцію мігрантів, пропонуючи їм відповідне навчання та адаптаційні програми для успішної інтеграції в робочу силу. Компаніям також потрібно адаптувати свої маркетингові стратегії, оскільки міграційна криза змінює структуру споживчого попиту. Важливо розуміти нові потреби та уподобання клієнтів, що можуть змінюватися через демографічні та соціальні зміни. Інвестиції в технології та інновації стають ще більш критичними для підвищення ефективності та конкурентоспроможності в нових умовах. Крім того, бізнесам потрібно бути готовими до нових регуляторних вимог та державних політик, спрямованих на підтримку мігрантів та відбудову економіки.

Підприємства, які зможуть швидко адаптуватися та використовувати нові можливості, мають шанси не лише вижити, але й процвітати в умовах невизначеності та змін.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Вплив війни на економіку та бізнес-середовище в Україні був глибоким і багатограним. Руйнування інфраструктури, втрата виробничих потужностей, міграційна криза та фінансові труднощі створили серйозні виклики для бізнесу. Однак, водночас, ці обставини відкрили нові можливості для тих, хто здатний адаптуватися до змін, знайти нові ніші та використовувати інноваційні підходи.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженнях ефективних підходів до відновлення зруйнованих транспортних, енергетичних та комунікаційних мереж, що є критичними для нормалізації економічної діяльності.

### Література

1. Подра О., Петришин Н. Міграційні процеси в Україні: обсяги, причини та наслідки. *Economic Analysis*. 2021. Vol. 31, No. 3.
2. Томашук І., Болтовська Л. Міграційні процеси у контексті глобалізації світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-50>.
3. Попик О. Екологічно-економічні аспекти міграційних процесів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-39>.
4. Сімахова А. О., Церковний І. О. Міграційні процеси в Україні в умовах війни: соціальний аспект. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4(102). С. 61–64. doi: [https://doi.org/10.26642/ema2022-4\(102\)-61-64](https://doi.org/10.26642/ema2022-4(102)-61-64).
5. Стародубов О. Міграційна криза — масштаб, економічні наслідки і шляхи подолання. *Українська правда*. 2022. URL: <https://www.prawda.com.ua/columns/2022/08/2/7361562/> (дата звернення: 15.05.2024).
6. Шубала І. Вплив демографічних та міграційних чинників на економічний розвиток України у післявоєнний період. *Економічний форум*. 2022. Vol. 1, № 2. С. 3338.
7. Жовнір С. М. Міграційні процеси в Україні: головні ризики та перспективи розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: V Міжнародна науково-практична конференція (27–28 квітня 2023 р., Херсон–Хмельницький)*. Хмельницький, 2023. С. 215217.

### References

1. Podra, O., & Petryshyn, N. (2021). Migrants processes in Ukraine: volumes, causes and consequences. *Economic Analysis*, 31(3) [in Ukrainian].
2. Tomashuk, I., & Boltovska, L. (2022). Migrants processes in the context of globalization of the world economy. *Economika ta suspilstvo*, (40). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-50> [in Ukrainian].
3. Popik, O. (2022). Ecological and economic aspects of migration processes. *Economika ta suspilstvo*, (36). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-39> [in Ukrainian].
4. Simakhova, A. O., & Tserkovnyi, I. O. (2022). Migrants processes in Ukraine in the conditions of war: social aspect. *Economika, upravlinnia ta administruvannia*, 4 (102), 61–64. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-61-64](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-61-64) [in Ukrainian].
5. Starodubov, O. (2022). Migratory crisis — Scale, Economic Consequences, and Ways to Overcome. *Ukrainska pravda*. URL: <https://www.prawda.com.ua/columns/2022/08/2/7361562/> [in Ukrainian].
6. Shubala, I. (2022). The Impact of Demographic and Migration Factors on Economic Development in Ukraine in the Post-War Period. *Economichnyy forum*, 1, 2 [in Ukrainian].
7. Zhovnir, S. M. (2023). Migrants processes in Ukraine: the main risks and prospects for development in the conditions of war and post-war recovery. *Modernizatsiya ekonomiky: suchasni realiyi, proghnozni stsensariyi ta perspektivy rozvytku: V Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya*. Khmelnytskyi [in Ukrainian].