

БІЗНЕС ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

УДК 005.35:658.3:004.89

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-1.8>

Мартиненко В.І.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

аспірант,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7278-9459>АДМІНІСТРАТИВНІ ВИКЛИКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТ В ІТ-СФЕРІ
ПІД ЧАС ВІЙНИ: РЕАКЦІЯ, РЕЛОКАЦІЯ І ВІДНОВЛЕННЯ

У статті висвітлено адміністративні виклики та управлінські підходи, з якими стикаються українські ІТ-компанії під час воєнного стану і на основі даних платформ та аналітичних ресурсів проаналізовано регіональні особливості релокації бізнесу, динаміку кількості зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності, а також гнучкість у реакції на кризи спричинені геополітичними небезпеками. Результатами дослідження показано загальний фактор того, що прифронтові області потерпають від відтоку кваліфікованих ІТ-спеціалістів і дестабілізації бізнес-процесів, у той час як західні регіони перетворюються на нові осередки ділової активності та притягують перенесений бізнес. Київ і центральні області мають найбільший кадровий потенціал, проте темпи приросту уповільнюються через високі ризики та потребу в реорганізації управлінських структур. Значну увагу приділено порівнянню підприємств різних організаційно-правових форм (ФОП і ТОВ), які по-різному реагують на кризу та шукають нові стратегії адміністрування для збереження конкурентних переваг. Розкривається важливість використання адаптивних планів, розвитку людського капіталу й диверсифікації бізнес-моделей, а також підкреслюються практичні рекомендації для підвищення стійкості та ефективного відновлення ІТ-сфери. Результати дослідження показують, як управлінські рішення та ефективна адміністрація можуть мінімізувати втрати, зберегти висококваліфікований персонал і сформувати певні передумови для створення післявоєнного економічного підґрунтя.

Ключові слова: адміністративні виклики, менеджмент, ІТ-сектор, війна, релокація, відновлення, рівень стійкості.

ADMINISTRATIVE CHALLENGES AND MANAGEMENT IN THE IT SECTOR
DURING WAR: RESPONSE, RELOCATION, AND RECOVERY

Martynenko Vladyslav

"KROK" University

The article analyzes challenges and management strategies of Ukrainian IT companies in Russo-Ukrainian War period, using YouControl Market service data to investigate regional business relocation patterns, new enterprise registration dynamics, and organizational responses to security threats. Research shows that regions close to frontline experiencing IT professional outflow and business disruption, while western areas become new centers, attracting the relocated companies. The capital and central regions have reserved human resources potential despite slowed growth due to increased risks. The study compares organizational forms of IT enterprises, examining their crisis management approaches (as employee's relocation) and administrative solutions for maintaining competitive advantages. The main analysis focuses on agile planning, human capital development, and business model diversification based on the company count metrics. The research demonstrates how effective management decisions help decrease losses, retain personnel, and establish an after-war recovery process. The research emphasizes adaptive strategies for operational continuity, including remote workflow optimization, enhanced cybersecurity, and organizational resilience development. Data analysis reveals regional disproportions in IT sector growth resilience, influenced by infrastructure quality, security conditions, and local policies. These factors enable businesses to maintain essential operations under unpredictable circumstances. The investigation explores business relocation impacts on labor markets, expertise transfer, and technological advancement. Despite wartime challenges, Ukraine's IT sector shows remarkable adaptability, particularly among smaller firms. However, due to infrastructure damage and population displacement, uneven resource distribution

significantly affects frontline regions. The study provides recommendations for stakeholders, including relocation support programs, tax incentives for high-tech industries in safer regions, and public-private partnerships for infrastructure reconstruction. Findings highlight effective management's role in navigating wartime adversity while building a resilient IT sector prepared for post-conflict recovery.

Keywords: administrative challenges, management, IT sector, war, relocation, recovery, resilience level.

Постановка проблеми. З 2022 року, українська ІТ-галузь опинилася в епіцентрі кардинальних змін, викликаних воєнною агресією та пов'язаною з нею системною кризою. Поряд із традиційними викликами цифрової трансформації та глобальної конкуренції, постає нагальна потреба оперативних дій та реакцій на безпекові ризики, зменшення ресурсного потенціалу і різке сповільнення ділової активності. Кризові явища посилюють відтік кваліфікованих фахівців через вимушену релокацію працівників і руйнування інфраструктури, що ускладнює ефективне адміністрування бізнес-процесів та конкурентоспроможне функціонування підприємств та бізнесу.

З точки зору менеджменту та адміністративного управління з'являється необхідність забезпечення безперервності бізнесу та збереження його кадрового резерву, одночасно адаптуючись до суттєво різних умов роботи в кожному регіоні підприємницької діяльності. На практиці ІТ-індустрія потребує розробки та впровадження кризових стратегій, які б враховували релокаційні заходи, бронювання, переорієнтацію команд на дистанційну роботу та забезпечення нових форматів організаційних структур. Актуальність роботи зумовлена необхідністю глибокого аналізу управлінських рішень у надзвичайних обставинах: від формування адаптивних бізнес-моделей до використання методів кризового менеджменту в Україні, здатних підтримувати резилентність організацій навіть за умов критичної невизначеності з точки зору економіки та геополітики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні наукові праці свідчать, про те, що про проблему адміністративних викликів і потреби трансформації було вже відомо на самому початку війни. Багато вітчизняних дослідників розглядають різні аспекти кризового управління, організаційної адаптації та реорганізації бізнес-процесів в умовах війни, проте єдиної систематизованої теорії, що охоплює специфіку ІТ-компаній, досі не існує. Вчені Копчак Ю. [1], Матвеев М. [1] та Пугачов В. [1] результатами своєї роботи довели, що воєнний час стимулює перегляд традиційних управлінських моделей, змушуючи підприємства впроваджувати інноваційні підходи. В цей же час Юрченко О. [2], Чернишова О. [2] та Стойка І. [2] підкреслюють, що традиційні організаційні структури з початком війни критично потребують цифровізації і пошуку шляхів оптимізації внутрішніх процесів компаній. Всю необхідність і важливість питання релокації підіймають Казак О. [3]

та Сулима. М. [3], доводячи, що навіть незважаючи на значні фінансові витрати, подібні рішення можуть стати ключовими у підтримці операційної безперервності та збереженні кадрового потенціалу. Гарним підґрунтям слугує робота Ватченко Б. [4] та Шаранова Р. [4], відповідно до яких визначено відмінності між традиційною кризою та кризою воєнного характеру. Таким чином, аналіз останніх досліджень показує, що попередники окреслили основні проблеми кризового менеджменту в умовах війни – затримки у прийнятті рішень, невідповідність організаційної структури новим реаліям та виклики, пов'язані з релокацією бізнесу. Однак питання довгострокової ефективності застосування цих заходів, а також впливу трансформаційних управлінських рішень на подальший розвиток ІТ-компаній залишаються недостатньо дослідженими.

Постановка завдання. Ключовою метою статті є висвітлення та оцінка впливу воєнного стану на динаміку розвитку українських ІТ-компаній у різних регіонах країни, з урахуванням відмінностей між фізичними особами-підприємцями (ФОП) та товариствами з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Виходячи з аналітичних даних державних реєстрів, перед авторами постають такі завдання: порівняти довоєнний (2020–2021) та воєнний (2022–2023) періоди з точки зору кількісних змін у структурі бізнес-середовища ІТ-сектору, виокремивши найбільш суттєві зрушення у динаміці суб'єктів господарювання; оцінити регіональні диспропорції, згрупувавши області за географічними кластерами (прифронтові, західні, центральні, столиця) та визначивши, як саме військова агресія вплинула на показники зростання або сповільнення бізнес-активності; визначити відмінності в темпах приросту та адаптивності між ФОП і ТОВ, зокрема їхню здатність до релокації, збереження кадрового потенціалу та оперативного реагування на інфраструктурні й безпекові загрози.

Досягнення зазначених завдань сприятиме розробленню науково обґрунтованих підходів до управління ІТ-компаніями в екстремальних умовах, а також дозволить запропонувати практичні інструменти для посилення їх стійкості й конкурентоспроможності на регіональному та національному рівнях.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті повномасштабних воєнних дій, що тривають з 2022 року, українська ІТ-галузь зазнає суттєвих трансформацій. Передусім ідеться про

нові адміністративні виклики, пов'язані з безпековими ризиками, необхідністю оперативної релокації персоналу та реорганізації бізнес-процесів у регіонах з різною інтенсивністю бойових дій. Разом із цим ІТ-сектор виявляє доволі високу гнучкість, адже значна частина роботи може виконуватися дистанційно, що пом'якшує вплив кризових обставин на безперервність діяльності компаній. Проте, як свідчать наявні дані, рівень стійкості й темпи зростання в різних областях країни істотно різняться, оскільки воєнна агресія зумовила поляризацію ринку за географічною ознакою.

В основу дослідження покладено гіпотезу про те, що прифронтові та найбільш постраждалі регіони піддаються впливу потужного кадрового дефіциту через примусову міграцію спеціалістів, тоді як західні області перетворюються на нові центри тяжіння для переміщеного бізнесу. Теоретичним підґрунтям такого припущення стала концепція кризового менеджменту, яка наголошує на необхідності швидкої адаптації організацій до екстремальних умов, а також теорія людського капіталу, що підкреслює вирішальну роль збереження й розвитку кваліфікованих фахівців у забезпеченні кон-

курентоспроможності. Крім того, у дослідженні враховано погляди прихильників організаційної резилентності, котра в таких ситуаціях визначається здатністю бізнесу відновлюватися та підтримувати операційну діяльність попри несприятливі зовнішні фактори.

Для вивчення динаміки та структури ІТ-сектору застосовано порівняльний аналіз кількісних показників довоєнного і воєнного періодів з опорою на дані платформи YouControl Market [5]. Основну увагу зосереджено на суб'єктах господарської діяльності у сферах комп'ютерного програмування, консультування з питань інформатизації, оброблення даних і наданні інформаційних послуг (КВЕД 62 та 63). Узагальнена регіональна статистика наведена у табл. 1, де подано загальну кількість суб'єктів (у т. ч. ФОП і ТОВ). Таке групування дозволяє виокремити основні кластери, що різняться за інтенсивністю бойових дій та, відповідно, за рівнем безпеки.

Виходячи з аналізу наведених даних, було виокремлено чотири групи регіонів, що відображено на рис. 1.

До прифронтових областей віднесено Харківську, Донецьку, Луганську, Запорізьку та Херсон-

Таблиця 1

Регіональна статистика по ІТ-суб'єктам (КВЕД 62–63)

Регіон/Область	31.12.2023		31.12.2022		31.12.2021		31.12.2020	
	ФОП	Заг.кільк.	ФОП	Заг.кільк.	ФОП	Заг.кільк.	ФОП	Заг.кільк.
м. Київ	100 745	115107	92046	105705	82213	95156	66510	77802
Харківська	50539	52683	47177	49246	42987	45007	35101	36887
Львівська	40 123	41823	36487	38069	31962	33459	24915	26225
Дніпропетровська	34 956	36889	31538	33375	27981	29751	22655	24299
Київська	24 585	25566	21853	22792	19016	19918	15061	15899
Одеська	22 353	23828	20037	21454	17735	19093	13963	15156
Запорізька	13 654	14458	12444	13234	10921	11694	8744	9482
Миколаївська	12 711	13407	11848	12525	10757	11417	8835	9440
Вінницька	12 046	12516	10785	11237	9437	9861	7522	7913
Черкаська	10 379	10708	9341	9654	8153	8456	6575	6859
Полтавська	9 561	9936	8413	8776	7220	7573	5620	5962
Івано-Франківська	8 320	8688	7357	7697	6319	6645	4849	5131
Донецька	8 397	9154	7879	8634	7189	7943	6011	6735
Житомирська	7 742	8091	6859	7193	6013	6333	4831	5115
Чернігівська	7 266	7548	6479	6755	5691	5963	4471	4726
Хмельницька	7 303	7625	6364	6672	5432	5722	4241	4517
Сумська	6 526	6845	5838	6148	5075	5376	3949	4224
Рівненська	6 240	6528	5523	5798	4780	5043	3760	3987
Тернопільська	5 484	5674	4841	5022	4109	4285	3134	3297
Волинська область	5 307	5537	4599	4820	3855	4064	3006	3197
Херсонська	4 961	5246	4577	4859	4178	4454	3383	3645
Чернівецька	4 610	4828	4122	4333	3510	3710	2758	2943
Закарпатська	4 468	4723	4010	4247	3467	3679	2693	2892
Кіровоградська	5 089	5266	4438	4608	3812	3979	2998	3160
Луганська	3 045	3282	2928	3165	2699	2936	2379	2614
А.Р. Крим	2 298	2597	2291	2590	2277	2576	2271	2570
м. Севастополь	40	115	37	112	37	112	36	111

Джерело: [5]



Рис. 1. Географічні кластери, виділені під час дослідження

Джерело: сформовано автором

ську, оскільки саме тут бойові дії мали або мають найвищу інтенсивність, а отже, виникають найбільші ризики для стабільного ведення бізнесу та збереження персоналу. Статистика свідчить, що у довоєнний період приріст суб'єктів господарювання тут сягав 18–24%, проте у воєнний час знизився до 3–8%. Аналогічну картину відображають і показники щодо фізичних осіб-підприємців (ФОП) та товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Зокрема, Харківська область, яка раніше була одним із найпотужніших центрів ІТ, демонструє спад приросту майже втричі. Подібне сповільнення характерне й для інших прифронтових територій, де воєнна агресія унеможливає ефективне адміністрування бізнесу та змушує компанії повністю або частково переміщуватись.

На противагу цьому, західні регіони – серед яких найбільш динамічним виявилися Львівський осередок, а також Івано-Франківська, Тернопільська та Волинська області – утримують чи навіть нарощують позитивну динаміку, в окремих випадках фіксуючи до 10–15% зростання у воєнний період. Така стійкість пояснюється передусім тим, що загроза прямих бойових дій тут мінімальна, а інфраструктура пристосована для приймання переміщених компаній і фахівців. Відповідно до табл.1 перереєстрації і відкриття нових ФОПів відбувається саме в західних та центральних областях, оскільки вони мають відносну безпеку та достатню кількість ресурсів для забезпечення безперервності процесів. Крім того, сформувалися певні локальні «хаби», куди переїжджають як великі ІТ-компанії у формі ТОВ, так і чимала кількість дрібних стартапів та аутсорсингових ФОПів.

Центральний кластер, представлений Вінницькою, Дніпропетровською, Житомирською, Київською, Кіровоградською, Полтавською, Сумською,

Черкаською, Чернігівською та Хмельницькою областями, засвідчив помірне сповільнення темпів зростання. Хоча тут зберігається позитивна динаміка, у порівнянні з довоєнним періодом відсоток приросту у середньому знизився приблизно на третину. Ці регіони відіграють роль транзитної зони для бізнесу, що вимушено покидає більш ризиковані території. Водночас їхній відносно розвинений промисловий і науковий потенціал сприяє тому, що ІТ-фахівці готові затриматися тут довше, забезпечуючи компаніям мінімальну кадрову стабільність.

Місто Київ залишається беззаперечним лідером за кількістю суб'єктів ІТ-сфери, хоча теж демонструє помітне уповільнення темпів. У довоєнний період приріст сягав 22–23%, тепер же не перевищує 8–10%. Проте столиця завдячує своєму статусу розвинутою інфраструктурою, наявністю кваліфікованих кадрів і концентрацією фінансових ресурсів, що дозволяє їй залишатися найпривабливішою локацією для масштабних ІТ-проектів. Саме в Києві зосереджені провідні офіси більшості великих компаній, які, попри повітряні тривоги та загрози ракетних ударів, продовжують розвивати інноваційну діяльність, шукають нові формати віддаленої чи гібридної роботи та впроваджують адаптивні стратегії менеджменту.

Аналіз структурних змін за організаційно-правовими формами демонструє, що у довоєнний час ФОП показували середній приріст у 22–28%, а ТОВ – близько 14–15%. Це підтверджує думку про вищу гнучкість малого бізнесу і меншу залежність від капіталомістких інвестицій чи широкої офісної мережі. У воєнний період така різниця зберігається, адже ФОП легше адаптуються до тимчасового переміщення та дистанційного формату роботи, тоді як великі компанії потребують складнішої логістики, збереження робочих місць,

організації систем кібербезпеки й управління персоналом. Як наслідок, чимало ТОВ з прифронтових районів та південно-східних областей тимчасово припиняють діяльність або переміщуються в безпечніші райони, що відображено у зниженні їхнього відсоткового приросту до 5–7%.

Обґрунтування наукових результатів спирається на принципи кризового менеджменту, котрі передбачають своєчасне реагування на загрози з боку зовнішнього середовища, трансформацію бізнес-процесів та реструктуризацію організаційної структури компаній. Збереження та відновлення кадрового потенціалу залежить не лише від умов безпеки, а й від того, наскільки швидко менеджмент здатний перебудувати системи комунікації, навчання й мотивації фахівців. Практика засвідчує, що формування антикризових планів, налагодження віддаленого доступу до інструментів розробки, збільшення ролі фріланс-проектів і активний пошук зовнішніх замовників в інших країнах стають визначальними чинниками, які дозволяють зберігати мінімально необхідну функціональність і конкурентоспроможність ІТ-підприємств навіть у зоні бойових дій.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами дослідження встановлено суттєвий вплив воєнного стану на регіональний розвиток ІТ-галузі України. Прифронтові області демонструють найбільше сповільнення через активні бойові дії та відтік фахівців, тоді як західні регіони стали привабливими центрами для переміщеного бізнесу. Центральні області та столиця, попри зниження темпів зростання, зберігають значний потенціал завдяки розвиненій інфраструктурі. Виявлено, що малий бізнес (ФОП) проявляє вищу адаптивність порівняно з більшими компаніями (ТОВ). На основі цих висновків запропоновано: розробити державні програми підтримки ІТ-сектору в прифронтових регіонах; розвивати кластери релокованих компаній у західних областях; впроваджувати мульти-офісну структуру для великих компаній; стимулювати довгострокове партнерство для ФОПів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення внутрішніх управлінських процесів ІТ-компаній в умовах війни та розробку механізмів післявоєнного відновлення галузі.

Список використаних джерел:

1. Копчак Ю., Матвеев М., Пугачов В. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
2. Юрченко О., Чернишова О., Стойка І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>
3. Казак О. О., Сулима М. О. Business transformation in Ukraine during the year of war. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. № 1(11). С. 140–149.
4. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
5. UC.Market Аналіз Ринків. Інструмент для дослідження ринку. URL: <https://youcontrol.market/> (дата звернення: 28.12.2024).

References:

1. Kopychak Y., Matveiev M., & Pugachov V. (2023). Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh viiny [Transformation of modern management in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. (51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
2. Yurchenko O., Chernyshova O., & Stoika I. (2022). Digital-transformatsiia biznesu v umovakh viiny [Digital transformation of business in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. (40). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>
3. Kazak O. O., & Sulyma M. O. (2023). Business transformation in Ukraine during the year of war. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no. 1(11), pp. 140–149.
4. Vatchenko B., & Sharanov R. (2022). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis enterprise management in wartime conditions]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, no. (182), pp. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
5. UC.Market Analiz Rynkiv. (n.d.). Instrument dlia doslidzhennia rynku [Market analysis tool]. Available at: <https://youcontrol.market/> (accessed December 28, 2024).

E-mail: vladyslav.martynenko@yahoo.com