

3. Офіційний сайт, *Електронна комерція у всьому світі - статистика та факти*, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [<https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>](https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/)

УДК 338.1:614.1:658.5

Бей Г.В., к.е.н., доцент

Голоскевич Є.В., здобувач вищої освіти

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Події, викликані військовим вторгненням росії на українську територію, призвели до формування шоків станів у багатьох сферах підприємництва та економіки. Невизначеність, панічні настрої, масова внутрішня та зовнішня міграція населення, руйнування інфраструктури та виробничих потужностей у регіонах ведення активних бойових дій, порушення ланцюжків створення вартості виступають основними причинами повної або часткової зупинки підприємницької діяльності, в той же час, проблеми та кризові стани у найближчій перспективі лише поглиблюватимуться. Збереження підприємницьких структур залежатиме, в першу чергу, від стійкості управлінської системи, здатності правильно оцінити реалії функціонування та прийняти управлінські рішення, спроможні продовжити або відновити діяльність незважаючи на загрози.

Дослідженню питань розвитку економіки та бізнесу у період війн та військових конфліктів присвячені праці переважно закордонних вчених – Дж. Мюлера, К. Баума, Е. Бенуа, К. Діксона, Р. Мерфі, Дж. Дюна, С. Хагарда, М. Вейденміера та інших. В українському науковому полі переважає вивчення

окремих аспектів змін в економіці та підприємстві під впливом надзвичайних ситуацій, що зустрічаємо у працях С. Дорогунцова, Д. Долюнева, А. Шевчук, С. Іванова, В. Євдокимова тощо. З огляду на це, метою цієї роботи є узагальнення викликів управління діяльністю українських підприємств в умовах воєнного стану та визначення перспектив подальшого розвитку.

В першу чергу, слід відзначити, що на відміну від впливу світових воєн минулого, сучасні мають іншу специфіку та інтенсивність, а отже, й інші соціально-економічні наслідки. Серед найважливіших аспектів, які визначають цей вплив, є тривалість (негативний ефект знижується за умови відсутності значних руйнувань інфраструктури), інтенсивність (ключовий чинник негативних змін), макроекономічний вплив (ВВП, надходження бюджету, внутрішні інвестиції, споживання та видатки домогосподарств тощо). Наразі досить важко прогнозувати тривалість військових дій, так само як їх інтенсивність, в той же час, якщо у березні 2022 року активні бої відбувались на території України, яка виробляє близько 55% ВВП, то сьогодні це території з 20% ВВП. Для порівняння падіння ВВП у 2014-2015 роках під час вторгнення на Донбасі та анексії Криму склало близько 16%, а криза COVID19 викликала нетривале скорочення у 2 кварталі на 11% та навіть загальне зростання за підсумками року на 3,2% [1].

Незважаючи на всі труднощі, переважно безперспективні прогнози розвитку економіки, подекуди значне руйнування інфраструктури, український бізнес демонструє рішуче прагнення і готовність до відновлення діяльності. За даними Advanter Group на початок травня 2022 року 20,6% компаній України повністю зупинили роботу, 65% працюють частково, а понад 68% зазначають наявність значних збитків та обмірковують можливості подальшого продовження підприємницької діяльності. Напередодні вторгнення Forbes також опублікувало результати опитування підприємців [2], за яким більшість компаній планували продовжувати роботу в Україні навіть у випадку загострення військових дій, а існуючі приклади підтверджують це прагнення.

Деяким підприємцям вдалось здійснити вдалий релокейт виробничих потужностей у більш безпечні регіони – центральні та західні (Foxtrot, Intertop, Finmar). Успішні кейси пов'язані в першу чергу із рішучістю управлінських структур та готовністю територіальних громад ефективно реагувати на ситуацію. Територіальні громади здатні вирішити питання розміщення виробничих потужностей, у окремих випадках надати першочергову фінансову допомогу завдяки залученню спеціальних фондів (місцеві бюджети, бізнес-асоціації, грантова допомога), організаційну підтримку, однак, численні перешкоди на шляху до відновлення своєї діяльності підприємства вирішують самостійно.

До основних викликів управління діяльністю підприємств в умовах воєнного стану слід віднести:

1. Забезпечення виживання компанії (перегляд стратегії та цілей функціонування, прийняття оперативних рішень, що дозволяють продовжити роботу в нових умовах), максимальне збереження виробничих потужностей, ланцюжків створення вартості (релокація, відновлення, пошук нових постачальників та прокладання безпечних логістичних маршрутів).

2. Скорочення попиту, втрата ринків збуту, падіння рівня продажів та доходів (формування ефективної системи антикризових заходів, пошук нових ринків, в тому числі за межами країни, переорієнтація на експорт або внутрішнє споживання).

3. Безпека життя і праці персоналу (перегляд системи організації праці, розширення заходів охорони та безпеки праці, реалізація дистанційної роботи), міграція населення (врахування чинника суттєвого відтоку робочої сили).

Таким чином, внаслідок війни значна кількість підприємств України зіштовхнулись з величезною кількістю проблем, основні з яких часткове або повне руйнування виробництва та переміщення робочої сили у більш безпечні регіони, міграція закордон. При цьому спостерігається оптимістична тенденція прагнення підприємців зберегти і відновити роботу на території України, а

отже управління в таких умовах потребує високої кваліфікації від менеджерів, що мають забезпечити максимальну ефективну діяльність підприємств, використовуючи всі можливі інструменти та наявні ресурси і підготуватись до подальшого розвитку подій за різними сценаріями (як швидкого завершення війни, незначних руйнувань та відновлення, так і навпаки).

Література

1. ВВП України за роками. Офіційний сайт незалежної асоціації банків України. URL: <https://nabu.ua/ua/vvp-2.html> (станом на 20.05.2022 р.)
2. Тарасовський Ю. Російські танки на кордоні з Україною не злякали бізнес. Європейська Бізнес Асоціація запитала топменеджерів про «план Б». URL: <https://forbes.ua/news/> (станом на 15.05.2022 р.)

УДК 338

А.О. Касич, д.е.н., професор,

О.В. Ровнягін, магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Забезпечення управління бізнес процесами в умовах військового стану стало значним викликом для багатьох підприємств фактично в усіх регіонах та переважної більшості секторів економіки. Важливим завданням в таких умовах є забезпечення стійкості реалізації бізнес-процесів та врахування всіх проблем, з якими зіткнулись підприємства.

Метою даного дослідження є ідентифікація дії ключових викликів та перешкод функціонування підприємств в умовах війни, адже подолання цих проблем є важливим не лише для підприємств, а й для економіки країни в