

рівня виробничих витрат, підвищенню якості продукції, прискоренню виробничого циклу, дозволило швидше впроваджувати інновації та виводити на ринок нові види продукції та сприяє підвищенню їх прибутковості.

### Література

1. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
2. Куропась І. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. *Громадський простір*. 2022. 13 квітня. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojenyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorytety-zavdannya>
3. Шацька З.Я., Сілівончик О.Б. Проблеми формування прибутку smart-підприємств в умовах пандемії COVID-19. Причорноморські економічні студії. 2022. №73. С. 39-44.
4. Шацька З.Я. Сутність дефініції поняття «підприємницька структура» та підходи до її трактування // З.Я. Шацька. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 6 (129). с.111-124 .DOI: 10.30857/2413-0117.2018.

УДК 685.15

Шацька З.Я., к.е.н., доцент

Куляс А.Р., студентка

Київський національний університет технологій та дизайну

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА В ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ**

Швидкий розвиток сучасного ринку, висока непередбачуваність у зовнішньому середовищі, потужна конкуренція та тиск кризових факторів

---

вимагають від сучасного підприємства постійного пошуку нових, більш ефективних методів управління бізнесом. Саме тому керівництво підприємства повинно бути готовим до оперативного прийняття управлінських рішень, швидкого вирішення проблем та впровадження стратегічних змін. Малі підприємства є провідною ланкою ринкової економіки. Характерною особливістю управління підприємствами малого бізнесу є те, що засновник безпосередньо займається питаннями керівництва, отже, на етапі організації та ведення бізнесу стикається з такими проблемами, як: вивчення стану ринку; формування виробничої бази та підбір персоналу; залучення фінансових ресурсів [2] та іншими проблемами.

На сьогоднішній день перед керівниками вітчизняних підприємств постає нове нелегке завдання, а саме організація ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Малі підприємці стикаються з різноманітними проблемами, які, на жаль, впливають на ефективність функціонування підприємства на ринку. Однією з головних проблем є недостатня кількість персоналу, оскільки велика кількість працівників в наслідок воєнних дій були вимушені залишити власний дім та свою роботу, на якій вони могли працювати не один рік і виїхали за кордон. Так, за даними [3] внаслідок призупинення діяльності вітчизняних підприємств, «50% працездатного населення країни втратили роботу», що збільшило безробіття в країні. За попередніми оцінками фахівців, починаючи з кінця лютого 2022 р. понад 5,0 млн громадян виїхало за межі країни.

Другою найбільш важливою проблемою, з якою підприємцям прийшлося стикнутися, це постійні військові дії у місті де перебуває їх заклад. Та все ж навіть за таких складних умов слід спробувати зберегти свій бізнес. Але для цього варто дотримуватися певних вимог. Перш за все, малі підприємці мають бути готові виконувати роботу, яка має оборонний характер. Персонал підприємства повинен бути психологічно підготовленим до виконання роботи у період війни, керівники мають забезпечити повне захищення конфіденційної інформації працівників, задля їх безпеки. Підприємство повинно мати достатню

---

кількість засобів оборони, які мають забезпечити відвідувачам та працівникам максимальну безпеку. Мають бути посилені заходи безпеки під час повітряної тривоги, у закладі не має ніхто залишатися, саме тому, що всі мають перебувати у місцях які можуть забезпечити захист, тобто у бомбосховищах. Також не менш важливою вимогою є правильна організація робочого дня з урахуванням комендантської години. Керівники мають правильно організувати графік роботи, так, щоб працівники підприємства мали можливість вчасно повернутися до дому до настання комендантської години і не наражати себе на небезпеку. За неможливості відновлення роботи малого підприємства в умовах воєнного стану воно може перейти до роботи в онлайн режимі. Так, за даними [5] «30% підприємств змогло організувати діяльність в онлайн режимі».

Одним з ефективних шляхів відновлення діяльності малих підприємств у військовий період є їх переміщення з зони бойових дій в більш безпечні регіони країни. Так, за ініціативою Уряду розроблено Програму переміщення промислових підприємств з зони бойових дій у західні області країни. Пріоритетними є підприємства «харчової промисловості, продукція якої потрібна для поповнення держрезервів, легка промисловість, переробна і військово-промисловий комплекс [1].

Як зазначив Голова комітету ВР з питань фінансів Данило Гетманцев «станом на сьогоднішній день вже понад 600 підприємств подало заявку на переміщення». «471 підприємство перебуває в процесі евакуації, 220 уже переміщено, а 90 – запрацювали» [1]. Однак, далеко не всі підприємства можуть бути переміщеними в інші регіони країни внаслідок специфіки своєї діяльності, особливо ті підприємства, що мають потужну виробничу базу (наприклад, підприємства гірничо-металургійної сфери).

Для України, як наголошується в [1] «працююча економіка так само важлива, як і боєздатні та вмотивовані Збройні сили, адже це робочі місця і доходи українських сімей, які створюють попит на товари та послуги і допомагають ЗСУ та вимушеним переселенцям. Працюючий бізнес – це

податки для фінансування армії, виплати зарплат лікарям, рятувальникам, працівникам поліції, а також виплати пенсій та соціальних гарантій». Саме тому, відновлення діяльності вітчизняних підприємств малого бізнесу в умовах військового стану є першочерговим завданням власників таких структур і держави, що сприятиме зниженню рівня безробіття та відновлення економіки країни.

### Література

1. Виговський І. Як працюють різні галузі та компанії в умовах війни. *Цензор*. 2022. 13 квітня. URL: <https://censor.net/ua/r3333557>
2. Константінова Т.В., Савченко Т.В. Особливості управління малим бізнесом в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С.233-235.
3. Максимов В. Стало відомо, скільки українців втратили роботу через війну. *Today. Ua*. URL: <https://ukraine.today.ua/ru/stalo-yzvestno-skolko-ukrayntsev-poteryaly-rabotu-yz-za-vojny>
4. Олешко А. А., Шацька З. Я., Ровнягін О. В. SMART-спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2022. №5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.9
5. Самаєва Ю. Як працює тил. *Дзеркало тижня*. 2022. 31 березня. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/jak-pratsjuje-til.html>