

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ

НТУ «Дніпровська політехніка»

Колесник Руслана Дмитрівна

Науковий керівник: к. держ. упр., доц. Сергієнко Елла Олексіївна

Після початку повномасштабного воєнного вторгнення бізнес опинився в скрутному становищі. Проблеми із логістикою, збутом, відтоком людського капіталу призвели до того, що підприємства змушені були адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища аби функціонувати. У цих умовах неможливо застосовувати звичні методи управління бізнесом, тому керівники почали пошуки нових.

Одна із найперших проблем із якою зіткнулися власники бізнесу — неможливість його ведення в окупованих регіонах або там, де ведуться активні бойові дії. Через це багато підприємств здійснюють релокацію на Захід України або ж за кордон. Щоб здійснити переміщення в межах України можна скористатися державною програмою релокації підприємств [1]. Найперше необхідно заповнити заявку, вказавши необхідні дані. Потім в залежності від пріоритету, переміщення підприємства може здійснюватися від 1 до 5 днів самостійно чи через сили АТ «Укрзалізниця» чи АТ «Укрпошта» в одну з 9 Західних областей України. Крім перевезення усіх потужностей у нове місце, держава гарантує і розселення співробітників, пошук нових працівників, закупівлю необхідної сировини, відновлення логістики, а також пошуків каналів збуту [1].

Показовою при цьому є ситуація щодо релокації підприємств на Сході України, де, спираючись на дані спільного дослідження Центру розвитку інновацій, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, національного проєкту «Дія.Бізнес», «Advanter Group» за підтримки Європейського Союзу та в межах Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України: близько 60, 3 % підприємств не здійснювали переміщення, а приблизно 40, 7% підприємств регіону здійснили або планують його в межах України чи за кордон, що є досить високим показником [2]. Це пов'язано із тим, що більша частина регіону знаходиться або в окупації або там ведуться активні бойові дії.

З цією проблемою пов'язана також і проблема людського капіталу. Значний його відтік стався через виїзд громадян за кордон або їх приєднання до лав волонтерів чи ЗСУ. У цій ситуації необхідним для керівника є збереження людського капіталу свого підприємства. Щодо цього, дослідниця Лариса Ляхович наголошує, що керівник не має відразу скорочувати свій штат [4]. Ми згодні з цією думкою, адже якщо немає потреби у певній посаді на сьогодні, то знаючи здібності працівника, можна його перевести на іншу чи дати нові завдання чи залучити до роботи, де вміння працівника підуть на користь підприємству. Скорочення штату для бізнесу потрібно сприймати як останній крок, а не як першочергову потребу. Статистика свідчить, що кількість працівників на підприємствах значно знизилась — від 42, 7 % в західних областях до 68, 5 % в

східних [2]. Цей показник значний і свідчить про те, що зросла кількість безробітних загалом.

Також для того аби не втратити своїх співробітників керівнику, на нашу думку, варто встановити комунікацію з ними. Лише через розмову він зможе дізнатися те чи є у його персоналу проблеми, наприклад, із психологічним здоров'ям, коштами чи він потребує соціального захисту та, за змоги, допомогти йому [4].

Крім того, ми вважаємо, що можна запровадити регулярне анкетування працівників, дотримування графіку роботи та відпочинку аби уникнути перепрацювань, а також розробити план дій для форс-мажорних ситуацій, наприклад, повітряних тривог чи вимкнень світла. Це допоможе створити комфорт на робочому місці та не відчувати тиску з боку керівництва [4].

Важливою складовою для мотивації співробітників є розуміння для чого вони працюють у цей час складний час і прагнення саморозвитку. Керівник може проводити наради, де детально розповість про цілі підприємства, завдання для кожного з підлеглих, а також запропонувати пройти курси підвищення кваліфікації аби працівник зміг розвиватися й застосовувати свої знання на практиці і потім застосовувати їх для відбудови країни [5].

Великою проблемою для бізнесу є те, що продукти чи послуги, які він виробляв до війни стають неактуальними. Через це керівники значної кількості підприємств прийняли рішення змінити свій продукт чи послугу. При цьому вони можуть не змінювати свою сферу діяльності, як, наприклад, Бучанський швейний цех, який до війни спеціалізувався на звичайному одязі, а зараз там шиють військову форму [5]. Та буває, що бізнес кардинально змінює свою сферу діяльності. Цьому передують аналіз потреб споживачів та дослідження ринку. Прикладом зміни сфери діяльності є компанія «Metetrek», яка займалась дослідження погодних умов, а зараз займається виробництвом метеостанцій для артилерії [6].

Та зміна сфери діяльності не завжди можлива для підприємств через економічні причини. В такому випадку деякі з підприємств обирають шлях партнерства з іншими компаніями (можливо, іноземними в рамках допомоги українському бізнесу) та виробляють спільні продукти [3].

Існують проблеми для бізнесу також в економічній сфері. У цьому плані є важливий контроль над бухгалтерією, адже законодавство щодо оподаткування змінюється динамічно і підприємству варто бути в курсі подій аби не поставити його існування під загрозу. Також необхідно зберегти власні активи в умовах війни, позаяк буде важко довести своє право власності, наприклад, на своє обладнання без його реєстрації. Крім того потрібно фіксувати втрату своїх активів, яке може статися через ракетні удари або ж мародерство. У такому разі підприємств буде простіше домогтися компенсації майна [7].

Суттєвими для бізнесу є проблеми з логістикою, оскільки значно підвищилась ціна доставки через зростання цін на паливо внаслідок обстрілів нафтобаз, а також багато логістичних центрів було зруйновано чи лишилось в окупації. Також багато продукції зіпсувалось на складах, бо не було можливості її вивезти. У цій ситуації, на нашу думку, доречно відмовитися від значних об'ємів поставок, адже в Україні немає безпечного місця, де зберігати запаси, а робити

замовлення певної сировини виходячи з актуальних потреб підприємства. Бажано зарезервувати сировину завчасно, а для цього необхідно швидко обробляти замовлення від клієнтів. Крім того варто звертати увагу на термін придатності товару і намагатися не замовляти той, який швидко псується, адже є ризик, що його не буде можливості вчасно доставити споживачам. Підприємству треба мати альтернативні варіанти важливих для нього запасів сировини, якщо неможливо скористатися звичним [8].

Отже, під час війни керівник має бути в курсі усіх актуальних проблем підприємства, вміти вчасно реагувати на них та адаптуватися у невизначеному зовнішньому середовищі. Найперше його увага має бути зосереджена на економічних, логістичних, проблемах персоналу, релокації та сфери діяльності, оскільки вони найпріоритетніші під час війни. Вирішення цих проблем дозволить не лише підприємству функціонувати в умовах воєнного стану, а також допомагати від час відбудови України.

Перелік посилань

1. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 26.04.23).
2. Стан та потреби бізнесу в Україні: Регіональні тенденції, літо 2022. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://cid.center/state-and-needs-of-business-in-ukraine-regional-trends-summer-2022/> (дата звернення: 26.04.23).
3. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компанії в умовах війни та повоєнного відновлення // Економічний простір. — 2022. — Вип. 180. — С. 139 — 143.
4. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних під час кризи та війни // Економіка та суспільство. — 2022 — Вип. 40. — С. 100 — 105.
5. Бучанський швейний цех. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://sewing-bucha.com.ua/about> (дата звернення: 26.04.23).
6. Meteotrek: від точного землеробства до точної артилерії. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://aggeek.net/ru-blog/meteotrek-vid-tochnogo-zemlerobstva-do-tochnoi-artilerii> (дата звернення: 26.04.23).
7. Мусіянчук Ю. Стан роботи українських підприємств в умовах війни // Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : зб. матеріалів ІХ Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф., м. Вінниця, 06 жовтня 2022 р. —Вінниця, 2022. — С. 468 — 474.
8. Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспектив зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни // Економіка та суспільство. — 2022. — Вип. 44. — С. 121—126.