

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

TOPICAL ISSUES OF MANAGING THE ACTIVITIES OF DOMESTIC ENTERPRISES IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Автором актуалізується проблематика загальної невизначеності та ризикованості економічної діяльності підприємств великими кризами останніх років: пандемією Covid-19 та військовим вторгненням Росії, що спричинило додаткові специфічні ризики, до яких більшість підприємств не були готові. Наголошено, що в таких умовах в управлінні підприємствами гнучкості та вміння пристосовуватися до зовнішніх умов замало, особливої уваги набуває запровадження ризикоорієнтованого менеджменту та переорієнтація його механізмів відповідно до особливих умов військового стану. Автором проаналізована аналітика та охарактеризовані ризики воєнного часу. Зосереджена увага на можливості опинення підприємств у стані безпосередніх бойових дій та в стані віддаленого знаходження. Для усіх окреслених ризиків, які загрожують підприємствам під час військових дій, були запропоновані шляхи їх подолання або мінімізації. Особливий наголос було зроблено на переорієнтацію експортної діяльності підприємств на ринки ЄС.

Ключові слова: управління підприємствами, російсько-українська війна, воєнний стан, економічні ризики, персонал, логістика, майно підприємств, зовнішньоекономічна діяльність.

The author updates the problems of general uncertainty and riskiness of the economic activity of enterprises with the major crises of recent years: the Covid-19 pandemic and the military invasion of Russia, which caused additional specific risks for which most enterprises were not prepared. Having shown flexibility and adaptability, studying the experience of other countries, most enterprises overcame the crisis of the Covid-19 pandemic, managed to cope with unexpected risks in their activities, and found ways to overcome and eliminate them. However, the military threat from Russia posed new challenges. Threats provoked by Russian military aggression and the introduction of martial law in Ukraine made significant adjustments to the management system of enterprises, increasing the factor of unpredictability of events and the unpredictability of the development of the situation, the appearance of additional specific risks that are not inherent in normal activities in peacetime. In such conditions, there is not enough flexibility and ability to adapt to external conditions in enterprise management, special attention is paid to the introduction of risk-oriented management and the reorientation of its mechanisms in accordance with the special conditions of the military state. The author analyzed the analytics and characterized the risks of wartime. Attention is focused on the possibility of finding enterprises in a state of immediate hostilities and in a state of remote location. The risks associated with threats to people's lives, accidents, destruction of property, as a result of military operations, which make the production process impossible, are analyzed. Risks of complicating logistic support of material and technical support, risks of shortage of certain raw materials, materials, experienced employees, spare parts, etc. For all outlined risks that threaten enterprises during military operations, ways of overcoming or minimizing them were developed. Special emphasis was placed on the reorientation of export activities of enterprises to EU markets. The war brought great threats to the country and specific risks for the economic activity of enterprises. In order to minimize problems and not turn them into global ones that lead to the shutdown of the enterprise, management needs to see these risks in advance, establish backup processes, develop a preventive action plan and train personnel to face the challenges of wartime.

Key words: enterprise management, Russian-Ukrainian war, martial law, economic risks, personnel, logistics, enterprise property, foreign economic activity.

УДК 657.62

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.76-20>

Яковенко О.І.

к.пед.н., доцент кафедри
управління підприємницькою
та туристичною діяльністю
Ізмаїльський державний гуманітарний
університет

Yakovenko Olena

Ismail State University of Humanities

Постановка проблеми. Господарська діяльність підприємств завжди супроводжується невизначеністю, залежністю від великої сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, а також низкою різноманітних ризиків, які потребують врахування при управлінні нею. Саме тому на сьогодні вже існує велика кількість праць, присвячених питанням антикризового менеджменту, ризик-менеджменту, підвищенню ефективності управління підприємствами тощо.

Питання ефективного управління підприємством були актуальними в усі часи. На початку ж 20-х рр. економіка України опинилася під тиском досить вагомих зовнішніх чинників. Вплив наслідків пандемії Covid-19, початок повномасштабної війни з Росією наклали свій негативний відбиток на усі економічні процеси в країні та створили низку додаткових специфічних небезпек та ризиків для повноцінного функціонування господарюючих

суб'єктів. Саме тому питання підвищення ефективності управління вітчизняними підприємствами на сучасному етапі мають актуальність, як ніколи, адже управлінці мають знайти дієві рішення в умовах криз, з якими ще не стикалися.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В умовах швидкозмінної реальності, навіть практики не завжди мають змогу ефективно відреагувати на ситуацію, припускаючись тих чи інших помилок. Тим не менше аналітики, дослідники, науковці сьогодні намагаються аналізувати та узагальнювати, накопичувати та пропонувати найбільш ефективні шляхи організації господарської діяльності вітчизняних підприємств в сучасному кризовому середовищі, висвітлюючи їх окремі аспекти. Насамперед, це аналітичні матеріали фахівців інформаційних платформ (<https://biz.ligazakon.net/>, [analitics](https://analitics.org/), <https://voxukraine.org/>, <https://ces.org.ua> та ін.), публікації А. Полянської, С. Шуляк, мате-

ріали авторів-учасників науково-практичних конференцій, зокрема В. Іванішин, С. Судомир та ін. (Західноукраїнський національний університет за підтримки Громадської організації «Центр наукових досліджень «Стратегії розвитку»» [4], Н. Блага, М. Верескля та інші (Львівський державний університет внутрішніх справ) [11] та поки що нароби науковців висвітлюють не всі аспекти управління підприємствами в сучасних умовах.

Формулювання цілей статті. Мета роботи: розкрити основні загрози та ризики для діяльності вітчизняних підприємств в сучасному кризовому середовищі та викреслити можливі напрямки управлінського впливу.

Виклад основного матеріалу. 20-ті роки стали для українського бізнесу випробувальними «великими» кризами. Covid-19 приніс значні зміни у функціонування та управління підприємствами. Найбільше від пандемії постраждали малі та середні підприємства, адже не мали ні ресурсних можливостей, ні управлінського потенціалу, щоб спрогнозувати та забезпечити свої майбутні дії на деякий час обмеження чи призупинення діяльності. Проте, багато підприємств, оцінивши ризики, зуміли проявити гнучкість та адаптувати свою діяльність під режим заборон у час поширення пандемії. Багато ресторанів та кафе працювали у режимі доставки, виробники споживчих товарів відкривали свої сайти в Інтернеті та продавали товари он-лайн, деякі переорієнтували своє виробництво на товари підвищеного попиту: дезінфектори, маски, серветки тощо, продавці освітніх послуг перейшли на онлайн-освіту тощо. І хоча пандемія Covid-19 обумовила багато проблемних питань в управлінні підприємствами (тимчасове призупинення роботи деяких підприємств, перехід багатьох підприємств в онлайн-режим, переорієнтація споживчого попиту, проблеми з ефективною роботою персоналу через хворобу чи невміння застосовувати в роботі ті чи інші цифрові інструменти, зниження попиту тощо), більшість підприємств за умов ефективного управління все ж таки поступово адаптувалися до роботи під час пандемії, а проблема самого спалаху захворювання згодом майже повністю була вирішена вакцинацією. Найменше загрози через поширення Covid-19 торкнулися підприємств ІТ-сфери та консультативних послуг, адже це саме ті галузі, які майже без зайвих витрат мали змогу перевести свій бізнес на віддалену роботу.

Під час пандемії основною загрозою для підприємств стала неможливість ресурсного забезпечення тимчасового припинення діяльності у зв'язку із діючими заборонами чи зниженням попиту на продукцію / послуги. Більшість з них застосували інструментарій стратегії скорочення витрат. Деякі з підприємств зменшили виробничі площі або витрати на їх утримання, відключали комунікації,

припиняли договори оренди. Також витрати скорочували і на утримання персоналу: скорочення робочого дня, вихід працівників у відпустку за свій рахунок, тимчасове призупинення виплат надбавок та премій, суміщення професій, звільнення.

Не останнім фактором для вітчизняних підприємств у виробленні стратегій подолання загроз, викликаних Covid-19, стало те, що проблема стосувалася не лише окремого підприємства, галузі, країни, а усього світу і боротьба з економічними наслідками його поширення також велася урядом та підприємствами в усьому світі, вони мали змогу обміну досвідом у запровадженні тих чи інших стратегій [20]. Отже, інформаційний компонент, налагоджена комунікація теж відіграли значну роль у винайденні та застосуванні ефективних засобів подолання кризи.

Проте, якщо пандемія Covid-19 була загрозою для всього світу, із російською військовою агресією Україна стикнулася віч-на-віч в обороні своїх кордонів, людей та захисті бізнесу.

За результатами дослідження групи Gradus Research, вже за перший місяць війни зупинили, уповільнили або обмежили свою діяльність 86% підприємств, з них 48% працювали частково або майже не працювали. Лише 13% працювали, як і раніше, а незначна частка вітчизняного бізнесу (6%) працювала в більшому порівняно з довоєнним часом обсязі [17].

За даними опитування компаній-членів Американської торговельної палати після місяця війни в Україні, більшість підприємств відзначило наступні найсуттєвіші проблеми у своїй діяльності: безпека та захист співробітників (79%), логістика та транспорт (50%), відсутність споживачів, замовлень (36%), здійснення експортно-імпортних операцій (26%), релокація (14%), пошкодження майна (10%) тощо [12].

Загрози, спровоковані російською військовою агресією та запровадження воєнного стану в Україні внесли суттєві корективи в систему управління підприємствами, посиливши фактор непередбачуваності подій та не прогнозованості розвитку ситуації, появи додаткових специфічних ризиків, непритаманних звичайній діяльності у мирний час. В таких умовах в управлінні підприємствами гнучкості та вміння пристосовуватися до зовнішніх умов замало, особливої уваги набуває запровадження ризикоорієнтованого менеджменту та переорієнтація його механізмів відповідно до особливих умов воєнного стану.

За висновками міжнародних експертів, управління ризиками в надзвичайних ситуаціях, якими є військові дії, «стає що раз складнішим завданням, з огляду на складність задіяних причинно-наслідкових зв'язків» [19].

Серед основних викликів воєнного, які набувають ознак ризиків економічної діяльності підпри-

емства та безпосередньо впливають на процес прийняття кризових управлінських рішень, виділено наступні:

- необхідність врахування та дотримання обмежень і зобов'язань, що накладаються на підприємства в рамках введення воєнного стану (можливість мобілізації працівників, в т.ч. ключових спеціалістів, примусового вилучення та відчуження майна на воєнні потреби, виконання спеціальних військових, в т.ч. оборонного характеру, замовлень;

- втрата налагоджених зв'язків з ключовими партнерами, які опиняються на окупованих територіях або ж зазнали втрат від воєнних дій та не можуть виконувати договірні зобов'язання;

- введення спеціального режиму перетину кордонів, що впливає на експортно-імпорتنі операції;

- скорочення або ж повна втрата ринків збуту внаслідок порушення логістичних потоків поставок, руйнації інфраструктури, скорочення платоспроможного попиту замовників і споживачів продукції;

- неможливість спрогнозувати реальний обсяг доходів та збитків від операційної діяльності, наявність загрози в поповненні обігових коштів тощо.

Попри усі загрози та ризики воєнних дій, існує два стани, в одному з яких може опинитися підприємство: у фронті воєнних подій та поза ним. У першому випадку єдино вірним управлінським рішенням буде припинення діяльності та можлива релокація. Першочерговим завданням керівництва підприємства стає забезпечення фізичної безпеки працівників та майна.

З огляду на тяжкість ситуації, держава в умовах війни надає допомогу не лише біженцям та постраждалим особам, вона також гарантує допомогу щодо організаційно-фінансової підтримки релокації бізнесу. Зокрема, це закріплено розпорядженням КМУ № 246-р від 25.03.2022 р, яке передбачає план невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію [2] та програмою Міністерства економіки України з релокації підприємств, яка передбачає надання пакету державної підтримки щодо підбору місця розташування для потужностей підприємства, перевезення на нову локацію; сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників; відновлення логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту [3].

У випадку загрози опинення у зоні бойових дій чи окупації населеного пункту, керівництву підприємства слід піклуватися вже не про прибутки чи дієздатність підприємства, а про збереження життя своїх працівників та майна і єдиним рішенням

в цьому випадку буде евакуація людей та релокація підприємства у іншу область.

Релокація підприємств – це переміщення бізнесу з тих регіонів країни, де ведуться активні бойові дії, на безпечні території. Урядова програма релокації українських приватних підприємств створена за дорученням Президента України [15] та передбачає державну допомогу в підборі площ для розміщення виробництва, переміщенні та розселенні персоналу, підборі працівників в місці дислокації після переїзду.

Отже, першочергово керівництвом повинні бути винайдені ресурси, засоби для евакуації персоналу у безпечне місце, тут необхідно прийняти рішення щодо можливості релокації підприємства та продовження його діяльності в іншому місці (іноді, навіть за відсутності державної допомоги). У разі її наявності такої можливості – забезпечити усіх працівників та їх сім'ї переїздом й умовами проживання, якщо немає – негайно здійснити усі виплати працівникам та допомогти з евакуацією у більш безпечні місця тимчасового проживання. Тут потрібно використовувати не лише власні кошти (їх може не залишитися), а усі можливі шляхи: підтримка держави, волонтерів. Вже сьогодні в Україні запрацювали чотири фонди відновлення економіки після війни, кошти з них використовуватимуть залежно від спеціалізації кожного фонду: відбудова знищеної інфраструктури (Фонд відновлення майна та зруйнованої інфраструктури); трансформація економіки (Фонд відновлення та трансформації економіки); відновлення роботи малого та середнього бізнесу (Фонд підтримки малого та середнього бізнесу); обслуговування міжнародних фінансових зобов'язань України (Фонд обслуговування та погашення державного боргу).

Також перед керівництвом постають питання перевезення обладнання, і якщо це можливо, здійснити – це необхідний крок для унебезпечення його від пошкодження в ході бойових дій та полегшення відновлення виробництва на новому місці. І на останок – забезпечити захист будівель підприємства, адже по закінченні війни найбільш імовірно, що підприємство повернеться до свого місця розташування та розпочне роботу наново, а від збереження майнових цінностей будуть залежати і строки і матеріальні витрати щодо відновлення працездатності підприємства.

Слід враховувати, що релокація підприємства також має низку ризиків для самого бізнесу: високий розмір, витрати на релокацію можуть сягати більше, ніж вартість самого майна підприємства (та не завжди є можливість здійснити її за підтримки держави); юридична і технічна складність процедури релокації; втрата ресурсів, товарів, основних фондів; обмеження мобільності для окремих сфер бізнесу, їх територі-

альна прив'язка (насамперед, агробізнес, крупні виробничі підприємства); труднощі із площами для розміщення виробництва; ймовірна дороговартість оренди виробничих приміщень у місці нової дислокації та з підбором кваліфікованого персоналу у місцях нової локації після переїзду, тому особливо важливо зберегти ключовий склад працівників, забезпечивши їм переїзд до нового місця та забезпечивши комфортні умови життя та праці; втрата контрагентів, постачальників сировини і матеріалів тощо, необхідність пошуку нових, що потребує додаткових фінансових витрат та деякого часу що може зумовити простій підприємства.

Випадки припинення, призупинення діяльності підприємства, його релокації найбільш складні для прийняття управлінських рішень, досить ресурсомісткі, проте необхідні для збереження життів працівників та майна підприємства для майбутнього відновлення діяльності. Керівництво підприємства, що припинило/призупинило свою діяльність повинно підтримувати зв'язок із своїми працівниками (незважаючи на те, де вони знаходяться і чи відбудеться відновлення діяльності підприємства), це надасть їм розуміння, що вони важливі саме для цього підприємства (мотивація), що їх не залишено осторонь. Керівництву слід у невідкладних випадках надавати і матеріальну допомогу, моніторити ринки праці у регіонах, де опинилися їх працівники та сприяти їх працевлаштуванню. Наразі можна організувати он-лайн чат у будь-якій з соціальних мереж щодо психологічної підтримки та спілкування працівників.

У випадку, якщо підприємство продовжує свою діяльність на більш-менш безпечних територіях, а це дуже необхідно в плані економічної стабілізації країни, керівництву слід враховувати окреслені вище за аналітичними даними ризики та якомога скоріше приймати управлінські рішення для їх мінімізації.

Також розпочнемо з персоналу, адже це, зазвичай, головний ресурс підприємства. На сьогодні існує загроза настання дефіциту робочої сили, адже значна частина населення виїхала за кордон країни, сотні тисяч людей вступають до ЗСУ, тероборони або стають волонтерами, які займаються гуманітарними перевезеннями та постачанням армії. Усі вони пішли з ринку праці. А без людських ресурсів, що володіють певними знаннями та навичками робота будь-якого підприємства неможлива. Під час воєнного стану, мобілізація працівників може жорстко відзначитися на роботі підприємства аж до зупинення його діяльності.

Підприємствам вкрай необхідне збереження ядра кадрового потенціалу підприємства, тобто працівників, які мають найвищу цінність, знання та вміння яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства.

Тому невідкладно слід вирішити питання щодо можливості та подання документів на процедуру бронювання військовозобов'язаних працівників, згідно з діючою Постановою КМУ «Деякі питання бронювання військовозобов'язаних в умовах правового режиму воєнного стану» [1]. На початку війни така процедура була досить простою. Зараз процес доповнили новими вимогами, але і далі забронювати працівників необхідно та реально. Керівник несе, в тому числі й кримінальну відповідальність, за невиконання законодавства щодо повідомлення ТЦО про працюючих у нього військовозобов'язаних. Працівники повинні бути оформлені за трудовим договором, інакше керівник може наражати себе на кримінальну відповідальність (підроблення документів – ст. 358 КК України).

Також у роботі з персоналом необхідно передбачити вирішення низки управлінських завдань, зокрема: зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до подолання кризового періоду; реструктуризація наявного кадрового потенціалу підприємства: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової кількості працівників підприємства; забезпечення соціального захисту та працевлаштування звільнених працівників підприємства; переведення персоналу на скорочений графік роботи (з відповідним зниженням заробітної плати); відправлення частини персоналу у відпустку за свій рахунок, перехід на неповний робочий день; залучення висококваліфікованого персоналу, звільненого за скороченням з інших підприємств; збереження позитивної репутації компанії на ринку праці.

Останній пункт досить важливий для подальшого функціонування підприємства, адже, якщо звільнити персонал без виплат, без пропозицій працевлаштування та допомоги у переміщенні тощо, у післявоєнний стан такому керівництву буде досить важко найняти кваліфікований персонал, з досвідом роботи, тим більш, повернути працівників, які вже працювали на підприємстві, а отже, відновлення діяльності ускладниться та займе більше часу [21].

Відшкодування збитків від можливого пошкодження майна у майбутньому може бути можливим лише за наявності документального підтвердження наявності прав на це майно та оцінки його стану. Отже, потрібно провести інвентаризацію та оцінку майнових цінностей, задокументувати її, щоб у разі пошкоджень у ході воєнних дій, окупації, вилучення тощо довести на нього право власності та отримати компенсацію.

Збереження активів є пріоритетним завданням керівництва підприємства, а отже необхідно поцікавитися про належну реєстрацію прав на них.

Під час господарської діяльності, наприклад, часто не переймаються питаннями отримання

документів на обладнання або реєстрації торговельної марки. Але без таких документів, звичайно, що не можливо довести права на них.

Це стосується і складання актуальних на сьогодні процесуальних документів щодо фіксації вибуття активів з власності компанії. Це може статися з різних причин: пошкодження після вибуху, залишення в окупації чи мародерство. З іншого боку майно може бути передано на потреби ЗСУ. У подальшому без наявності документів неможливо буде претендувати на компенсацію чи повернення майна.

Наступним важливим питанням є логістичні перебудови в управлінні підприємствами. Адже постраждала як внутрішня, так, особливо, і зовнішня логістика.

Звернемо увагу, що незалежно від галузевих особливостей, функції логістики базуються на постачанні, виробництві та збуті. Окрім цього логістика, включає функції підтримки стандартів обслуговування споживачів, забезпечення певного рівня якості продукції (товарів, послуг), управління закупівлями, транспортуванням, запасами, замовленнями, складування, вантажопереробки, сервісного обслуговування, забезпечення повернення товарів та ін. [10, с. 80],

Багато підприємств за час війни припинили свою діяльність, або змінили напрямок виробництва, стали фінансово неспроможними, відбулася їх релокація тощо, тобто в умовах, що склалися, вони не можуть виконувати свої зобов'язання, скорочують попит/пропозицію, з місць їх нової локації доставка товарів стає нерентабельною тощо. До того ж, слід враховувати, що під час війни вже, втрачено десятки тисяч кілометрів автомобільних і залізничних шляхів, зруйновано чи виведено з ладу майже пів тисячі мостів і мостових переходів, що унеможлиблює використання налагоджених шляхів постачання. На деяких територіях існує загроза військового знищення вантажів через ракетні атаки або мінування. А існуючі, більш безпечні шляхи перевезень переповнені вантажами військової та гуманітарної допомоги. І навіть розробка нових схем перевезень не гарантує очікуваного результату, адже й вони не захищені від нападу агресора. Такий стан справ спричиняє затримки в постачанні товарів/продукції, термінах виконання контрактних зобов'язань, в організації довійськового стану налагодженої та ефективної роботи підприємств. Враховуючи даний фактор, керівництву підприємств слід обрати найбільш стійких контрагентів та переукласти договори з урахуванням військового стану, можливості затримання вантажу у дорозі, враховувати, що під час перевезення товар може зіпсуватися або бути пошкодженом, чітко визначити відповідальність виробника, перевізника та форс-мажорні обставини воєнного стану.

Найбільших ризиків в логістиці з початку війни зазнали підприємства, які працюють у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Першочергово відзначмо так звану «зернову загрозу». З кінця лютого 2022 р. морські порти України були заблоковані агресором, а як відомо, більшість експортно-імпортних операцій відбувалося саме з використанням морських шляхів. Найбільше цю загрозу відчула саме агропромислова галузь, адже Україна є ключовим постачальником зернових та олії, інших продовольчих товарів.

І хоча за допомогою іноземних партнерів, передусім Румунії та Польщі, Україна намагалася здійснювати експорт зернових, змінивши та адаптувавши логістичні схеми до існуючих військових умов, через автомобільні, залізничні шляхи, через Дунай, проте пропускна спроможність цих шляхів навіть на половину не відповідала потрібним. В такий ситуації, навіть світове співтовариство почало розглядати загрозу голоду у країнах Африки, Індії та ін. Саме міжнародне співробітництво у напрямку розблокування морських портів України допомогло у відновленні експорту українського зерна. Проте порти залишаються частково розблокованими і лише для визначених видів вантажів. На такому рівні жодне підприємство не мало б змоги відновити логістичні схеми своїми зусиллями. Отже, керівництву підприємств слід враховувати комунікаційну складову управлінської діяльності у подоланні можливих ризиків: інформаційна відкритість, участь в асоціаціях, спілках, співробітництво з урядом тощо, адже одноособово інколи неможливо подолати виниклі перешкоди.

До того ж, в силу багаторічних економічних відносин, експорт багатьох українських виробників був зав'язаний на Росії та країнах СНД. Налагоджені зв'язки й укладені контракти, та більш-менш задовільні прибутки не сприяли активізації пошуку нових ринків збуту більшістю вітчизняних підприємств. Адже для виходу на європейські та інші закордонні ринки потрібні чисельні процедури підтвердження якості продукції, отримання сертифікатів тощо.

У період війни з Росією, Україна майже припинила будь-який експорт до країни-агресора, на державному рівні було встановлено ембарго на імпорт з Росії. Сьогодні Україну підтримують західні країни не лише дипломатичними, економічними санкціями проти Росії, але й сприянням в розвитку євроінтеграції та економічній підтримки самої України, просуванню її товарів на ринки ЄС у вигляді скасування мит, сприяння співробітництву тощо. Для вітчизняних підприємств, які працюють у сфері зовнішньоекономічної діяльності зараз дуже важливо моніторити та аналізувати вітчизняне законодавство щодо експортно-імпортних операцій та відслідковувати дії країн ЄС щодо сприяння експорту до них (мити, квоти), намага-

тися відповідати якісним вимогам країн ЄС, та чітко дотримуватися документального оформлення співпраці (сертифікати, контракти).

Висновки. В останні роки український бізнес зазнав великих криз, зумовлених зовнішніми чинниками. Загрози Covid-19 були значними, але більшості підприємств достало гнучкості, щоб їх подолати. Попри тимчасове закриття багатьох підприємств, відбувся перехід на віддалену роботу, більш жорстке дотримання гігієнічних заходів, переорієнтація та винайдення нових форм економічної діяльності підприємств, загалом же завдяки світовому досвіду та боротьбі із пандемією України вдалося подолати її основний пік, після винайдення вакцин життя людей почало повертатися у звичні рамки, а підприємства – відновлювати свою діяльність.

Проте на Україну очікувала ще більша загроза і в економічному плані також: повномасштабне військове вторгнення Росії завдало потужного удару по всіх ланках економічної системи нашої держави. Знизилося виробництво основних видів продукції, зокрема тієї, що становить основу експортного потенціалу України. За незначний час військових дій була знищена транспортно-логістична, соціальна, маркетингова та інженерна інфраструктура цілих регіонів, заблоковані порти, а відтак і значна частка зовнішньої торгівлі.

У період війни бізнес в Україні функціонує в умовах цілковитої невизначеності, комплексних безпекових ризиків і соціально-економічної непередбачуваності. За такої ситуації критично важливим є питання належної готовності бізнесу реагувати на надзвичайні події

Умови, в яких опинився вітчизняний бізнес зробили неможливими загальнонаукові методи управління, як то довгострокове планування, формування моделі його функціонування, деякі засоби мотивації тощо, натомість зросла роль гнучкості та адаптивності підприємств, вміння враховувати нові ризики.

Були окреслені основні ризики та можливості управлінських рішень для їх мінімізації.

Для суб'єктів бізнесу, які опинилися на території, де ведуться активні бойові дії, з метою збереження діяльності і забезпечення умов розвитку гостро виникла потреба забезпечення релокації у безпечні регіони України або за кордон.

Зруйновані або частково пошкоджені наслідками військових дій, ланцюжки поставок. Сьогодні відбуваються зміни у логістичних ланцюгах постачання як всередині країни, так і за її межами. Це вимагає вирішення завдань оптимізації переміщення матеріальних потоків у межах діючих сформованих чи нових логістичних ланцюгів з урахування виникнення нових ризиків та загроз. На міжнародному рівні – переорієнтацію експорту вітчизняних товарів, насамперед, до країн ЄС,

налагодження нових економічних та торгівельних контактів.

Подальші дослідження окресленої тематики будуть залежати від розвитку подій, проте, як держава, так і вітчизняний бізнес мають піклуватися про мінімізацію існуючих ризиків та про післявоєнне відновлення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Деякі питання бронювання військовозобов'язаних в умовах правового режиму воєнного стану: Постанова КМУ від 03 березня 2022 р. № 194. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-bronyuvannya-vijskovozobov'язanih-v-umovah-pravovogo-rezhimu-voyennogo-stanu-194> (дата звернення 07.08.2022)
2. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію. Розпорядження КМУ від 25 березня 2022 р. № 246-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text> (дата звернення 07.08.2022).
3. Програма релокації підприємств Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення 07.08.2022).
4. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України *Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю* (Тернопіль, 2022 року). Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 571 с.
5. Бондаренко О. В. Проблеми змін і розвитку системи управління діяльністю підприємств. *Економіка і держава*. 2014. № 8. С. 39–43.
6. Від початку війни майже сотня підприємств релокувались на Львівщину. URL: <https://loda.gov.ua/news?id=67192> (дата звернення: 09.08.2022).
7. Давиденко В. В. Інтеграція реверсивної логістики в діяльність підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2020. № 3. С. 202–203.
8. Експорт в умовах війни. URL: https://export.gov.ua/business_during_war (дата звернення: 02.08.2022).
9. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М., Волинчук Ю. В. Перспективи розвитку ринку логістичних послуг в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/89.pdf. (дата звернення 29.07.2022).
10. Крючкова І. В. Розвиток логістичного управління. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 80–81.
11. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: *Матеріали науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В. С. Бліхар. Львів : ДУВС, 2022. 348 с.
12. Названо ТОП-3 викликів для українського бізнесу під час війни. URL: <http://surl.li/bwprqh> (дата звернення: 28.07.2022).

13. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 112–127.

14. Пonomarenko B. С. Логістичний менеджмент. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 440 с.

15. Програма релокації. Міністерство економіки України: 465 підприємств передані для транспортування, 178 + перевезені в безпечні регіони. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=c7389f37-951b-449e-9037-6960b860527f&title=ProgramaRelokatsii-465-PidprimstvPeredaniDliaTransportuvannya-178-PerevezeniVBezpechniRegioni> (дата звернення: 05.08.2022).

16. Релокація бізнесу: 98 підприємств вже переїхали на захід. Закон і бізнес. URL: https://zib.com.ua/ua/151055-relokaciya_biznesu_98_pidpremstv_vzhe_pereihali_na_zahid.html (дата звернення: 09.08.2022).

17. Центр економічної стратегії. Офіц. сайт. URL: <https://ces.org.ua> (дата звернення: 25.07.2022).

18. Шкробот М. В. Удосконалення системи управління логістичними процесам *Молодий вчений*. 2018. № 4 (56). С. 849–854.

19. Шутяк С. Як буде відбудовуватись Україна? Від знання про ризики – до сталого відновлення. URL: <https://r2p.org.ua/vid-znannya-pro-ryzyky-do-stalogo-vidnovlennya/> (дата звернення: 06.08.2022).

20. Яковенко О. І. Антикризисное управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Випуск 74. С. 163–167. URL: http://bses.in.ua/journals/2022/74_2022/26.pdf. (дата звернення 29.06.08.2022).

21. Яковенко О. І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Том 33 (72). № 1, 2022. С. 34–39. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf (дата звернення: 29.06.08.2022).

REFERENCES:

1. Deiaki pytannia broniuvannya viiskovozoboviazanykh v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu: Postanova KМУ [Some issues of reservation of conscripts under the legal regime of martial law: Resolution of the CMU] dated March 3, 2022 No. 194. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-bronyuvannya-vijskovozobov'язanih-v-umovah-pravovogo-rezhimu-voyennogo- stanu-194> (accessed 07 August 2022).

2. Pro zatverdzhennia planu nevidkladnykh zakhodiv z peremishchennia u razi potreby vyrobnychykh potuzhnosti subiektiv hospodariuvannya z terytorii, de vedutsia boiovi dii ta/abo ye zahroza boiovykh dii, na bezpechnu terytoriiu. Rozporiadzhennia KМУ [On the approval of the plan of emergency measures to relocate, if necessary, the production facilities of economic entities from territories where hostilities are taking place and/or there is a threat of hostilities to a safe territory]. Order of the CMU of March 25, 2022 No. 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>. (accessed 07 august 2022).

3. Prohrama relokatsii pidpriemstv Ministerstva ekonomiky Ukrainy. [Enterprise relocation program of the Ministry of Economy of Ukraine]. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (accessed 07 August 2022).

4. Zakhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet (2022). Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh viiny ta pisliavoiennoi vidbudovy Ukrainy Materialy dopovidei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu [Actual problems of management and public administration in the conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine Materials of reports of the All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation]. Ternopil: ZUNU, 571 p.

5. Bondarenko O. V. (2014) Problemy zmin i rozvytku systemy upravlinnja dijal'nistju pidpriemstv. [Problems of changes and development of the management system of enterprises.]. *Economy and the State*, vol. 8, pp. 39–43.

6. Vid pochatku viiny majzhe sotnja pidpriemstv relokuvalys' na L'vivshhynu [Since the beginning of the war, almost a hundred enterprises have relocated to Lviv Oblast]. URL: <https://loda.gov.ua/news?id=67192> (accessed 9 August 2022).

7. Davydenko V. V. (2020) Integracija reversyvoi logistyky v dijal'nist' pidpriemstv. [Integration of reverse logistics into the activities of enterprises]. *Business, innovation, management: problems and prospects*, vol. 3. pp. 202–203.

8. Eksport v umovah viiny [Export in conditions of war]. URL: https://export.gov.ua/business_during_war. (accessed 2 August 2022)

9. Kryvovjazjuk I. V., Kulyk Ju. M., Volynchuk Ju. V. (2021) Perspektyvy rozvytku rynku logistychnykh poslug v umovah pandemii [Prospects for the development of the logistics services market in the conditions of the pandemic]. *Efficient economy*, vol. 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/89.pdf. (accessed 29 July 2022).

10. Krjuchkova I. V. (2012) Rozvytok logistychnogo upravlinnja [Development of logistics management]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 7, pp. 80–81

11. Compiler V. S. Blihar. (2022) Menedzhment i bezpeka v umovah viiny: teoretychni ta prykladni aspekty [Management and security in conditions of war: theoretical and applied aspects]. Materialy-naukovo-praktychnoi' internet-konferentsii' (Lviv, May 13, 2022). Lviv: DUVS, 2022. 348 p.

12. Nazvano TOP-3 vyklykiv dlja ukrai'ns'kogo biznesu pid chas viiny [The TOP-3 challenges for Ukrainian business during the war are named]. URL: <http://surl.li/bwpqh> (accessed 28 July 2022).

13. Poljanska A. S., Martynec V. B., Kaban O. V. (2022) Optyimizacija lancjuga postachannja na pidpriemstvi v umovah kryzovyh javyshh [Optimization of the supply chain at the enterprise in the conditions of crisis phenomena]. *Actual problems of the development of the economy of the region*, vol. 18(2), pp. 112–127.

14. Ponomarenko V. S. (2010) Logistychnyj menedzhment [Logistics management]. Kharkiv: VD "ІНЖЕК" 440 p.

15. Programa relokacii'. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy: 465 pidpriemstv peredani dlja transportuvannya, 178 + perevezeni v bezpechni regiony.[Relocation

program. Ministry of Economy of Ukraine: 465 enterprises transferred for transportation, 178 + transported to safe regions]. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=c7389f37-951b-449e-9037-6960b860527f&title=ProgramaRelokatsii-465-PidprimstvPeredaniDliaTransportuvannia-178-PerevezeniVBezpechniRegioni>. (accessed 05 August 2022)

16. Relokacija biznesu: 98 pidprjemstv vzhe pereihaly na zahid. [Business relocation: 98 enterprises have already moved to the west]. Law and business. URL: https://zib.com.ua/ua/151055-relokaciya_biznesu_98_pidpremstv_vzhe_pereihali_na_zahid.html (accessed 09 August 2022)

17. Centr ekonomichnoi strategii [Center for Economic Strategy]. Official site. URL: <https://ces.org.ua> (accessed 28 July 2022).

18. Shkrobot M. V. (2018) Udoskonalennja systemy upravlinnja logistychnymy procesam [Improvement of the logistic process management system]. *Molodyi vchenyi*, vol. 4 (56), pp. 849–854.

19. Shutjak S. Jak bude vidbudovuvatys Ukrai'na? Vid znannja pro ryzyky – do stalogo vidnovlennja. [How will Ukraine be rebuilt? From risk knowledge to sustainable recovery]. URL: <https://r2p.org.ua/vid-znannya-pro-ryzyky-do-stalogo-vidnovlennja/> (accessed 09 August 2022).

20. Yakovenko O. I. (2022) Antykryzove upravlinnja pidprjemstvom v umovah pandemii COVID-19. [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 74. pp. 163–167.

21. Yakovenko O.I. (2022) Osoblyvosti dystancijnogo upravlinnja personalom v suchasnyh umovah [Peculiarities of remote personnel management in modern conditions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'kogo. Serija: Ekonomika i upravlinnja*, vol. 33 (72), no. 1, pp. 34–39. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/33_72_1/8.pdf (accessed 29 August 2022).