

## МЕНЕДЖМЕНТ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Вінницький національний технічний університет

### *Анотація*

*Розглянуто і проаналізовано деякі основні питання, які постали перед менеджерами вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану.*

**Ключові слова:** релокація, підприємство, санкції, фінансова допомога, ліквідація підприємств; місцева влада, держава.

### *Abstract*

*Considered and analyzed some of the main issues that arose before the managers of domestic enterprises in the conditions of martial law.*

**Keywords:** relocation, enterprise, sanctions, financial assistance, liquidation of enterprises; local government, state.

Впроваджений в Україні з 24 лютого 2022 року воєнний стан вдарив практично по кожному вітчизняному підприємству і наніс державі величезні економічні збитки на сотні мільярдів доларів США. Так, станом на 13 червня 2022 року тільки загальні непрямі втрати економіки України оцінюються у 126,8 млрд доларів США або в 3,7 трлн гривень. Найбільша частка у загальному обсязі втрат належить активам підприємств промисловості – 28,7 млрд доларів США, на другому місці активи агропромислового комплексу та земельні ресурси – на 23,4 млрд доларів США, втрати у сфері торгівлі – 23,3 млрд доларів США[1].

Щоб найповніше зберегти виробничий та науковий потенціал країни, Уряд України розробив програму релокації підприємств, що перебувають у зонах військових дій, у більш безпечні регіони країни, причому пріоритет надається підприємствам, які виробляють товари подвійного призначення і можуть працювати на військовий потенціал країни.

Проведений аналіз показав, що у Вінниці процес релокації підприємств відбувається досить активно. Станом на жовтень місяць 2022 року до Вінницької громади евакуювалось уже 138 підприємств, 96 з яких вже розпочали свою діяльність. Це надало можливість створити понад 900 нових робочих місць на цих релокованих підприємствах, на яких задіяні як жителі Вінниці, так і вимушені переселенці з місць бойових дій. Так, до Вінниці переїхали підприємства з Маріуполя, Києва, Харкова, Дніпра, Мелітополя, Херсону.

Велику увагу держава приділяє саме релокації стратегічно важливих підприємств та їх відокремлених підрозділів, які виробляють продукцію військового призначення та товари першої необхідності для забезпечення потреб цивільного населення, військових, територіальних громад тощо. Сьогодні найбільших зусиль для релокації підприємств докладає Галичина, вона ж найбільше приймає внутрішньо переміщених осіб. Львів та Львівська область загалом є привабливими для власників бізнесу, оскільки місто і у мирний час мало досить високу кількість іноземних партнерів та інвесторів, а близькість до кордонів ЄС дає можливість релокованим підприємствам розширити свій бізнес і вивести його на європейський ринок.

Проведений нами аналіз економічної літератури показав, що наразі існує багато видів основних втрат, з якими стикнулися українські підприємства та підприємці. Основним з них є логістичні втрати та втрати при збуті продукції.

Основними логістичними втратами є а) відмова від накопичення продукції на складах, оскільки в умовах постійних ракетних обстрілів виготовлену продукцію можна просто втратити; б) втрати при закупівлі необхідних товарів через зупинку роботи підприємств, що їх виробляють; в) ускладнення (тобто збільшення вартості) логістичних операцій через необхідність проходження вантажів підприємства через блокпости, численні огляди тощо.

Втрати, пов'язані зі збутом продукції, викликані значним руйнуванням торговельної мережі та зменшенням кількості потенційних покупців, які залишили межі країни або переїхали в інші регіони.

Так, згідно з даними асоціації ритейлерів України (RAU) станом на початок червня 2022 року збитки торгівлі за час дії воєнного стану перевищили 50 млрд грн [2]. Наприклад, відвідуваність у торговельних центрах Києва знизилась із 506 осіб на 1000 кв. м на початку 2022 року до 362 осіб на початку 2023 року, тобто знизилася на третину [3].

Практично єдиною галуззю, яка в умовах воєнного стану очікувано працює більш-менш стабільно, є ІТ-галузь. На сьогодні ІТ-ринок не лише встояв, а й зберігає свою активну діяльність та фінансово допомагає державі Україні. Щоб гарантувати безпеку своїх співробітників, ІТ-компанії частково провели релокацію своїх провідних фахівців до офісів цих компаній у європейських країнах. Утім, більша частина ІТ-фахівців залишається в Україні і працює в більш-менш безпечних регіонах, куди їх після початку оголошення воєнного стану евакуювали ІТ-компанії.

Наразі, на наш погляд, існує чотири типи виробничих підприємств, які продовжують працювати в умовах воєнного стану.

1. Це великі виробничі підприємства, яким важко перевозити своє громіздке та габаритне обладнання, і тому такі підприємства потребують суттєвої фінансової і матеріальної допомоги від держави.

2. Середні підприємства, які зазвичай мають власні ресурси, переїжджають на нові місця розташування переважно самостійно, без суттєвої фінансової допомоги держави. Від держави та органів місцевого самоврядування їм потрібна лише позитивна комунікація та пошук нових партнерів.

3. ФОПи, які надають різні послуги або займається «крафтовим» виробництвом. Такі підприємці після переїзду швидко починають працювати, оскільки на їх продукцію (послуги) практично завжди є значний попит. Допомоги з боку держави, як правило, такі підприємства (підприємці) практично не потребують.

4. ІТ-компанії, які допомоги держави для свого переїзду також практично не потребують, оскільки зазвичай мають достатні ресурси, щоб облаштуватися на новому місці.

Разом з цим, для всіх вищенаведених типів підприємств доцільно виділити основні ризики, з якими вони можуть стикнутися:

- пошкодження складських приміщень, виробничих цехів та всієї інфраструктури, що безпосередньо впливає на функціонування підприємства;
- загострення проблем з постачальниками сировини та матеріалів, необхідних для виробництва;
- можлива відсутність ринків збуту продукції підприємства;
- можлива відсутність попиту та виготовлену продукцію;
- пошкодження всієї логістичної інфраструктури, тобто автошляхів, мостів, залізничного транспорту тощо;
- можлива втрата кваліфікованих працівників через їх вимушену евакуацію всередині країни чи навіть виїзд за кордон тощо.

Аналізуючи низку літературних джерел, нами пропонується кілька порад для менеджерів релокованих підприємств, застосування яких дозволить, на наш погляд, активізувати ділову активність цих підприємств.

По-перше, зорієнтувати виробництво таким чином, щоб зайняти своєю продукцією на ринку певну вузьку нішу. Це мінімізує кількість проблем, пов'язаних з постачальниками, рекламою, сприятиме завоюванню уваги потенційних споживачів тощо.

По-друге, спробувати вийти на закордонні ринки. Досвід показує, що наразі багато українських підприємців відкрили за кордоном свої філії, магазини, представництва тощо, в результаті чого чимало іноземців вже спробували і полюбили українські товари.

По-третє, потрібно постійно збільшувати кількість контактів з потенційними клієнтами через постійний обмін інформацією, активну участь в бізнес-клубах тощо.

По-четверте, створювати власні сторінки в різних соціальних мережах. Створюючи яскраві фото (або картинки) свого товару, підприємства підсвідомо будують в уяві потенційних споживачів гарні враження про продукцію (послуги) цього підприємства. Крім того, можна організувати також рекламу свого товару (послуги) у різних блогерів, в яких є велика аудиторія користувачів.

По-п'яте, доцільно займатися волонтерством, оскільки в умовах воєнного стану українські військові як ніколи потребують великої фінансової та матеріальної допомоги.

Застосування цих нескладних рекомендацій дозволить, на наше переконання, покращити стан ділової активності вітчизняних підприємств не тільки в сучасних умовах воєнного стану, але і у майбутньому.

### **Висновок**

В результаті проведених досліджень було встановлено, що успішна діяльність вітчизняних підприємств і підприємців в сучасних умовах багато в чому залежить від професійної роботи менеджерів, якісного і нестандартного розв'язання ними численних і абсолютно нових питань, які виникли в результаті оголошення в Україні воєнного стану, активної співпраці між менеджерів підприємств з органами місцевої влади та самоуправління. Тільки це відкриває можливість нарощувати обсяги виробництва, створювати нові робочі місця, забезпечувати соціальний захист населення тощо.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1 Кожен п'ятий МСБ повідомляє про втрати від війни більше 100 тис. доларів [сайт]. Режим доступу : [\[https://eba.com.ua/kozhen-p-yatyj-msb-povidomyaye-pro-vraty-vid-vijny-bilshe-100-tys-dolariv/\]](https://eba.com.ua/kozhen-p-yatyj-msb-povidomyaye-pro-vraty-vid-vijny-bilshe-100-tys-dolariv/).

2. Український рітейл: ключові тренди 2022 року [сайт]. Режим доступу : [\[https://rau.ua/novyni/vijna-zminila-ritejlnielsenig/\]](https://rau.ua/novyni/vijna-zminila-ritejlnielsenig/).

3. Відвідуваність у торговельних центрах Києва за рік знизилась на третину [сайт]. Режим доступу : [\[https://www.epravda.com.ua/news/2023/02/1/696587/\]](https://www.epravda.com.ua/news/2023/02/1/696587/).

**Козловський Володимир Олександрович** – к.е.н., доцент, професор кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, e-mail: [v@vin.UA](mailto:v@vin.ua) або [Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua](mailto:Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua)

**Kozlovskiy Volodymyr Oleksandrovych** – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsya, e-mail: [v@vin.UA](mailto:v@vin.ua) or [Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua](mailto:Kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua).