

**Кінар'ов В.А.**, аспірант  
Львівський державний університет внутрішніх справ,  
м. Львів, Україна

## **СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Воєнний стан характеризується невизначеністю, підвищеним ризиком та зміною пріоритетів у роботі підприємств, що вимагає від менеджменту гнучкості, швидкості прийняття рішень і здатності оперативно реагувати на зміни. Цифровізація в цьому контексті відіграє ключову роль, оскільки надає підприємствам інструменти для більш ефективного управління в умовах непевності. Цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати дані в реальному часі, що важливо для прийняття обґрунтованих рішень. Також цифровізація сприяє роботі на відстані, що може бути критично у воєнний період, коли фізична присутність у офісах часто неможлива або небезпечна.

Динамічність зовнішнього середовища в умовах воєнного стану зумовлює необхідність постійної готовності до змін. Підприємства повинні бути гнучкими, адаптуючи свої стратегії та операції до стрімких змін на ринку, переривань у ланцюгах поставок та змін у споживчому попиті. Аналіз ризиків та розробка планів їх мінімізації стають особливо важливими. В умовах воєнного стану важливо також враховувати питання соціальної відповідальності бізнесу та його внесок у підтримку громади та країни в цілому. Підприємства можуть приймати активну роль у вирішенні соціальних проблем, викликаних воєнними діями, що в свою чергу може підвищити їх репутацію та довіру з боку споживачів. Все це і багато іншого накладає на науковців й практиків завдання активного дослідження проблематики безпекового управління підприємством в умовах воєнного стану.

Існує різноманітна кількість трактувань сутності поняття «управління підприємством» і навіть сучасних із врахуванням воєнного стану [1-2]. Відтак, на нашу думку, управління підприємством в умовах воєнного стану — це процес адаптації усіх аспектів діяльності компанії до екстремальних і непередбачуваних умов, викликаних військовим конфліктом. Це включає перегляд стратегічних та оперативних планів, прийняття нестандартних рішень для забезпечення безперебійної роботи, а також гнучке управління ресурсами і ризиками в умовах високої невизначеності. Особлива увага приділяється безпеці співробітників, забезпеченню цілісності активів компанії та підтримці її фінансової стабільності.

Мета управління підприємством в умовах воєнного стану полягає в забезпеченні виживання і стабільності бізнесу, мінімізації збитків і ризиків, а також підтримці важливих бізнес-процесів і задоволенні потреб споживачів, незважаючи на кризові умови. Важливим також є підтримка морального духу співробітників і забезпечення високої репутації компанії. До основних завдань управління підприємством в умовах воєнного стану, віднесемо:

1. Розробка та впровадження кризових планів управління, які враховують можливість переривань у ланцюгах поставок, коливання попиту та інші воєнні виклики.
2. Адаптація бізнес-моделі та стратегій для швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
3. Забезпечення безпеки персоналу, включаючи розробку планів евакуації, дистанційної роботи та забезпечення необхідною інфраструктурою.
4. Підтримання зв'язку з ключовими стейкхолдерами: співробітниками, клієнтами, постачальниками, регуляторами та громадськістю.
5. Управління фінансами та ресурсами для забезпечення фінансової стабільності, включаючи оптимізацію витрат і пошук альтернативних джерел доходу.

6. Використання цифрових технологій для підвищення оперативності, гнучкості та роботи на відстані.
7. Моніторинг ринкових тенденцій і регулювання планів відповідно до змін у споживчих вподобаннях та ринкових умовах.
8. Підтримка корпоративної соціальної відповідальності та внесок у громадське благо, що може включати допомогу потерпілим у воєнних умовах.
9. Постійний аналіз ризиків, включаючи геополітичні, економічні та репутаційні ризики, та розробка стратегій для їх мінімізації.

Сьогодні одним із викликів для сучасної системи управління підприємством є потреба в швидкій адаптації до змінюваного та непередбачуваного бізнес-середовища, де традиційні ринкові умови та оперативні практики часто порушуються. Підприємства повинні оперативно реагувати на переривання ланцюгів поставок, що може призводити до дефіциту ресурсів, а також на коливання попиту та цін.

Безпека персоналу є ще одним критичним аспектом. Компанії повинні забезпечити захист своїх працівників, що може включати організацію дистанційної роботи, розробку планів евакуації та заходів безпеки. Водночас важливо підтримувати моральний дух співробітників, що може бути складно у воєнних умовах. Фінансова безпека також стає важливою проблемою. Воєнний стан може призвести до зниження доходів, проблем з ліквідністю та збільшення операційних витрат. Підприємства повинні шукати способи оптимізації витрат, переосмислення бізнес-моделей та залучення альтернативних джерел фінансування.

Використання цифрових технологій та цифрова трансформація стають ключовими у вирішенні багатьох з цих викликів. Однак це також вимагає інвестицій, навчання персоналу та розробки нових ІТ-стратегій. Окрім того, в умовах воєнного стану, підприємствам потрібно також враховувати змінені правові та регуляторні рамки, які можуть впливати на їх діяльність, включаючи можливі обмеження та нові вимоги від уряду та міжнародних організацій. Ще одним викликом є зміни в ринкових умовах. Воєнний стан може призвести до різкого падіння попиту на деякі товари та послуги, в той час як на інші, навпаки, може зрости попит. Такі коливання попиту можуть суттєво вплинути на доходи та прибутковість.

Перспективи для подальших досліджень у сфері управління підприємством в умовах воєнного стану є багатогранними і повинні відображати складність та динамічність сучасного бізнес-середовища. Одним з ключових напрямків є дослідження ефективних стратегій кризового менеджменту, які допомагають компаніям адаптуватися до швидкозмінних умов воєнного часу. Це включає аналіз механізмів гнучкості бізнесу, швидкого реагування на кризи, а також розробку планів евакуації та безпеки.

## Список використаних джерел

1. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата: звернення: 07.11.2023).

2. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1518> (дата звернення: 09.11.2023).