Національний технічний університет
ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА
1899

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
1994

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

круглий стіл

10 листопада 2022 р.

CENTRO STALL

ПЕРСПЕКТИВА

ТОВ «НВП «Центросталь»

Дніпровська міська організація роботодавців

Корпорація «Перспектива»

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
(НТУ «ДП»)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

ТЕЗИ
КРУГЛОГО СТОЛУ
(м. Дніпро, 10 листопада 2022р.)

Дніпро
НТУ «ДП»

2022

Кафедра менеджменту: тези круглого столу для студентів та наукових співробітників. – Дніпро, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», 2022. 143 с.

ОРГКОМІТЕТ

Швець В.Я. – завідувач кафедрою менеджменту, д.е.н., професор

Іванова М.І. – професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор

Варяниченко О.В. – доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

Дубєй Ю.В. – доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

Папіж Ю.С. – доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

Юденко В.В. – старший викладач кафедри менеджменту, секретар конференції

ЗМІСТ

1. БАУТІН О.С. Особливості формування та перетворень логістичних систем, що обумовлені воєнним станом…….…6
2. БОЙКО О.М. Проблеми енергетичної галузі в україні під час війни…….…17
3. БУЛАТОВА А.В. Управління інноваціями як інструмент впливу на діяльність підприємства під час воєнної агресії……...……..20
4. БУТЕНКО А.Т. Особливості управління металургійним підприємством під час війни ……...27
5. БУТКОВА В.І. Управління диверсифікацією підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності під час воєнної агресії ……30
6. БУШНІНА І.В. Вимушена міграція і війна в Україні, економічні наслідки і шляхи подолання ……..33
7. ВЕРХОГЛЯД К.В. Особливості управління під час воєнної агресії……36
8. ГОЛОЛОБ Н.А. Вплив війни на розважальні заклади та кінотеатр ...……39
9. ДРОБОТ Н.Ю. Вплив воєнної агресії на управління закупівельною логістикою підприємства ...……..43
10. ІВАНОВА О.О. Деякі питання регулювання трудових відносин між роботодавцями і працівниками в умовах воєнного стану……..47
11. ІЛЬЇН О.В. Управління міжнародними комерційними операціями ПрАТ «київський завод експериментальных конструкцій» в умовах воєнної агресії рф……49
12. КАЛУГІН С.А. Особливості управління якістю в умовах інтеграції до євросередовища……..……54
13. КЛОДЧИК О.О. Особливості управління підприємствами чорної металургії в умовах воєнної агресії……..63
14. КОЗАРЕВИЧ С.В. Управління сталим розвитком промислових комплексів регіонів в повоєнний період відновлення……68
15. КОЛЕСНИК Р.Д. Зміни авторитарного стилю керівництва в умовах воєнного стану……71
16. КОСТЮК Д.В. Мотивація персоналу під час воєнної агресії……...75
17. ЛАБЗА О.О., КУРОП О.Р. Управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні ……...78
18. ЛИСЯК О. В. Найпоширеніші проблеми управляючого персоналу

та дистанційне управління підприємствами в умовах воєнної агресії……84
19. МАРТИНОВ В.С. Інноваційні методи просування продукції …… 90
20. НЕЧЕСА П.О. ПрАТ «МХП»: вплив війни…….95
21. ПАЛЬЧЕВСЬКИЙ О.В. Функціонування металургійних підприємств в умовах воєнного стану……98
22. ПАЛЬЧИК А.І. Перспективи розвитку ринку ІТ-послуг в Україні та ситуація з працевлаштуванням після запровадження військового стану …..103
23. ПОЛОНСЬКИЙ О.А. Соціальний захист співробітників підприємства під час військової агресії…….107
24. ПРОЦЕНКО І.В. Особливості організації логістики перевезень в умовах воєнного стану в Україні…….119
25. РОДІНА Ю.В. Зміна підходів до управління запасами промислових підприємств в умовах воєнної агресії……...121
26. САВОНЮК В.В. Управління витратами підприємств в умовах воєнної агресії ……..124
27. САЧУК А.С. Особливості управління під час воєнної агресії.....127
28. СИЧ О.Ю. Проблеми діяльності підприємств хлібопекарської галузі в умовах воєнного стану ……....129
29. ШАРАЙ В.А. Управління персоналом в умовах воєнної агресії……133
30. ШЕНКЕВИЧ Є.В. Стратегічне управління організаціями в умовах війни та повоєнного відновлення……136
31. АРХИПЕНКО Т.А. Вплив військових конфліктів на економічну безпеку підприємств на території України……141

Баутін О.С.,
науковий керівник: Іванова М.І.,д.е.н., професор,
кафедра менеджменту,
НТУ «Дніпровська політехника»

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ПЕРЕТВОРЕНЬ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ, ЩО ОБУМОВЛЕНІ ВОЄННИМ СТАНОМ

Ключові слова: логістична система, управління, особливості формування, воєнний стан

Логістика – наука про планування, контроль та управління транспортними, складськими та іншими матеріальними та нематеріальними операціями при доставці сировини на промислові підприємства; внутрішньозаводській переробці сировини, напівфабрикатів; доставці готової продукції споживачам відповідно до вимог споживачів, а також передачу, обробку та зберігання відповідної інформації [1]. Основною метою логістики є забезпечення отримання (доставки) продукції (товарів) споживачам у потрібний час і місце за мінімально можливих сукупних витрат трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Велику увагу на практиці слід приділяти рівню логістичного сервісу під час обслуговування клієнтів - споживачів матеріального потоку підприємства. Всі процеси в організації, згідно з логістичним підходом до управління, можуть бути розбиті на потоки. Згідно з чим логістика причетна та може бути використана з розмаїттям потоків – матеріальними, фінансовими, транспортними, інформаційними, енергетичними, людськими та інше [5]. Відповідно виділяються і функціональні галузі логістики: логістика запасів; транспортна логістика; закупівельна логістика; збутова (розподільна) логістика; логістика виробничих процесів; логістика складування; інформаційна логістика; логістика сервісного обслуговування; логістика фінансів та менеджменту.

В таблиці 1 наведені основні завдання функціональних сфер логістики.

Перейдемо до особливості формування логістичних систем та їх перетворень, що обумовлені воєнним станом. Розглянемо це на прикладі підприємства ТОВ «ТД ДНІПРО СКЛО».

Таблиця 1 – Основні завдання функціональних сфер логістики

№ п/п	Область логістики	Основна задача
1	Постачання	Визначення необхідного обсягу та асортименту
2	Виробництво	Формування концепції та перехід на логістичну організацію та управління виробництвом
3	Запаси	Планування, формування та утримання необхідних матеріальних запасів
4	Транспортування	Вибір виду транспорту, транспортного засобу, планування та моніторинг доставки продукції
5	Складування	Вибір варіанта розміщення складу, керування складською переробкою, упаковка
6	Збут	Вибір каналів розподілу, організація, стимулювання продажів
7	Інформація	Збір даних про рух матеріальних потоків

Основним видом діяльності підприємства є неспеціалізована оптова торгівля. Система управління логістичною діяльністю компанії зумовлюється метою і завданнями, для вирішення яких вона була створена. Її мета полягає у збільшенні доходів підприємства на перспективу за рахунок здійснення функцій. Система управління логістичною діяльністю компанії має постійний розвиток та має тенденцію до вдосконалення і пристосування до змін у зовнішньому середовищі та у сфері управління.

Управління логістичною діяльністю ТОВ «ТД ДНІПРО СКЛО» має на меті поєднання та вирішення двох важливих функцій, а саме: постачання товарів від виробника та подальший збут товарів визначеним суб’єктам ринку.

Фундаментом створення логістичної системи суб’єкта господарювання треба вважати існуючу діяльність такого структурного підрозділу, як відділ логістики.

Метою відділу логістики компанії є:

1) організація на гідному рівні логістичної діяльності підприємства для зміцнення конкурентоспроможності.

2) вчасне забезпечення покупців товарами високої якості та доставка до місця призначення, з мінімізацією витрат за узгодженою ціною.

До складу логістичного відділу входять: керівник, два логісти що орієнтовані на пошук транспорту, логіст що відповідальний за планування та збут товару, логіст-брокер, задачею якого є оформлення імпортного товару, менеджер ЗЕД. Основою ефективності логістичної системи підприємства є її цілісність та надійність, а керівник відділу займається плануванням, змінами та розробкою всіх ланок системи для різних умов.

У таблиці 2 наведені основні фактори, що мають вплив на зміну величини логістичних витрат підприємства ТОВ «ТД ДНІПРО СКЛО».

Таблиця 2 – Фактори, що впливають на зміну величини логістичних витрат ТОВ «ТД ДНІПРО СКЛО»

Фактори	Середовище		Елемент логістичної системи				
	ЗС-зовнішнє середовище	ВС-внурішне середовище	S-постачання	Р – виробництво	С-транспортування	W-збут	М-складування
Ускладнення ланцюгів постачання		+	+				
Зміна у системі замовлень		+	+				
Зміна вимог споживачів	+	+		+		+	
Зміна цін на пальне	+				+		
Зміна структури логістичного персоналу		+	+	+	+	+	+
Заміна обладнання на більш сучасне		+		+			

Зміна планів виробництва		+		+			
Інші незаплановані витрати	+	+	+	+	+	+	+

Далі у таблиці 3 розглянемо динаміку зміни логістичних витрат у довоєнний час.

Таблиця 3 – Динаміка структури логістичних витрат в мережах елементів логістичної системи ТОВ «ТД ДНІПРО СКЛО» за 2019-2021рр.

Елементи логістичної системи	2019		2020		2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+/-	%	п.с.
Система постачання	497	12,80	786	14,70	920	13,30	423	85,10	0,50
Система зберігання	256	6,60	390	7,30	408	5,90	152	59,25	-0,70
Система транспортування	1084	27,90	1363	25,50	1986	28,70	902	83,25	0,80
Система збуту	1348	34,70	2026	37,90	2484	35,90	1136	84,30	1,20
Система складування	699	18,00	781	14,60	1121	16,20	422	60,33	-1,80
Разом	3884	100,00	5346	100,00	6919	100,00	3035	78,14	0,00

На рисунку 1 наведена динаміка структури логістичних витрат.

Рисунок 1 - Динаміка структури логістичних витрат

Відповідно до аналізу, найбільша частка логістичних витрат підприємства ТОВ «ТД ДНІПРО СКЛО» виникає саме в системах транспортування та збуту. За звітністю у 2021 р. логістична система збуту обійшлася в 6,919 млн грн, що на 178% більше, ніж у 2019 р. А найменше залучена в логістичний процес система технології виробництва – лише 5,9% від загальної структури логістичних витрат ТОВ «ТД ДНІПРО СКЛО». Розглянемо динаміку показників надійності логістичної системи у таблиці 4.

Таблиця 4 – Динаміка показників оцінки надійності (ефективності) логістичної системи ТОВ «ТД ДНІПРО СКЛО» за 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Валовий прибуток, тис.грн.	7842	9068	12084	4242	54,09
Логістичні витрати системи постачання	497	786	920	423	85,11
Логістичні витрати системи зберігання	256	390	408	152	59,38
Логістичні витрати системи транспортування	1084	1363	1986	902	83,21
Логістичні витрати системи збуту	1348	2026	2484	1136	84,27
Логістичні витрати системи складування	699	781	1121	422	60,37
Коефіцієнт надійності логістичної системи постачання	15,78	11,54	13,13	-2,64	-16,76
Коефіцієнт надійності логістичної системи виробництва	30,63	23,25	29,62	-1,02	-3,31
Коефіцієнт надійності логістичної системи транспортування	7,23	6,65	6,08	-1,15	-15,89
Коефіцієнт надійності логістичної системи збуту	5,82	4,48	4,86	-0,95	-16,38
Коефіцієнт надійності логістичної системи складування	11,22	11,61	10,78	-0,44	-3,92
Комплексний показник надійності (ефективності) логістичної системи	11,79	9,85	10,44	-1,35	-11,45
Інтегральний показник надійності (ефективності) логістичної системи	2,00			х	х

Так ТОВ «ТД ДНІПРО СКЛО» характеризується надійністю своєї логістичної діяльності зі значною вартістю. Значення зведеного показника

ефективності логістичної системи було найвищим у 2019 р. і складав 11,79. У 2020 р. розвиток логістичної системи був сповільнений, що свідчить про зниження коефіцієнту рентабельності логістичної діяльності. Однак у 2021 р. компанія відновила темпи розвитку логістичної системи, а значення комплексного індексу зросло до 10,44. Значення комплексного індексу надійності (ефективності) логістичної системи підприємства більше 10, що свідчить про ефективність логістичної системи підприємства.

Зміни логістичної системи після воєнного часу

1) Агропродукція традиційно посідає перше місце в українському експорті. За 2021 р. українські аграрії експортували соняшникової олії та зерна на 18,6 млрд дол. Після початку війни всі порти опинилися в блокаді. Для аграріїв залишилося лише невелике вікно – 20 тис тонн на добу, які можна експортувати залізницею [3].

2) Чорні метали посідають друге місце за обсягами експортних надходжень в Україну. У 2021 р. ця сума перевищила 14 млрд дол. Найбільше серед чорних металів Україна продає за кордон виробів зі сталі (11,3% усього експорту) та чавуну (2,3%). ЄС майже наполовину залежить від української залізної руди. У 2021 році її експортували майже на 7 млрд дол (10,1%).Головними експортерами є «Метінвест» Ріната Ахметова, ArcelorMittal Кривий Ріг Лакшмі Міттала та Ferrexpo Костянтина Жеваго. Більшість їхніх підприємств розташовані на сході країни, де ведуться активні бойові дії. Через це одні заводи довелося законсервувати, а на інших – суттєво скоротити виробництво. Частина підприємств – заводи «Метінвесту» в Маріуполі, Авдіївці та Запоріжжі – перебувають у режимі гарячої консервації і нічого не виробляють. Авдіївський

коксохім та «Азовсталь» зазнали масованих обстрілів окупантів, тож швидко відновити їх повноцінну роботу неможливо. Інші заводи «Метінвесту» частково працюють. Підприємства з виготовлення залізної руди та коксівного вугілля групи працюють відповідно на 40% та 60% від обсягів виробництва у 2021 р. [3].

Складові для авто

Це не найбільша стаття українського експорту, але від неї залежить світовий автопром. Серед статей українського експорту є кабелі, які відповідають за 2,3% проданих за кордон товарів. У 2021 р. виручка від їх експорту сягала 1,6 млрд дол.

Від постачання українських джгутів та кабелів залежать Volkswagen Group (Porsche та MAN), Opel, Lamborghini, Mercedes, BMW та Audi. Кабельні джгути українського виробництва забезпечують 7% всього імпорту автопрому в ЄС. У виробництві авто це критичний елемент, адже джгути індивідуальні для кожної моделі. Довжина кабелів в одному авто сягає 5 км [3].

В Україні їхнім виробництвом займаються чотири компанії: «Електроконтакт Україна» – підрозділ німецької фірми Elektrokontakt GmbH, японська Fujikura, німецька LEONI та німецько-японська Sebn. Усі вони розташовані в західних регіонах України, де не ведуться бойові дії, але після масштабного вторгнення Росії всі заводи зупинилися і не могли постачати продукцію. Як наслідок, автовиробники у східній Європі та Німеччині зіткнулися з дефіцитом запчастин, а Volkswagen навіть тимчасово зупинив завод у Вольфсбурзі. До зупинок вдався BMW, а Mercedes-Benz скоротив виробництво[3].

В Україні формується новий тип логістичної системи. Вона швидко реагуватиме на зовнішні загрози та адаптуватиметься до них. Робота над логістикою ведеться у цілодобовому режимі, щоб аграрії вчасно отримали добрива, техніку та запчастини, а також пальне. Постачання палива, наприклад, активно обговорюються з найбільшими світовими постачальниками, підписуються відповідні угоди. Понад половина компаній із Північної Америки за існуючою статистикою повідомили про наміри зробити reshore – інакше кажучи, повернути бізнес до країни його походження.

Останнім часом це видно дуже чітко: на континенті нові потужності відкривають компанії з енергетичного, автомобільного, технологічного та іншого секторів – найбільші та найдорожчі індустрії. Ще до війни в Україні міжнародні логістичні компанії та перевізники шукали більш гнучкі способи вибудовувати власні ланцюжки. До такої трансформації індустрію підштовхнула пандемія коронавірусу, коли ринок залишився без звичних з'єднань: упродовж тривалого часу повітряне сполучення було недоступним, а наземні перевезення відбувалися із серйозними затримками. У цей час індустрія почала переформовуватися: з концепції «just in time» на концепцію «just in case». Більшість компаній збільшили обсяги критичних продуктів у себе на складах – щоб завжди мати до них доступ. Зараз логістичні компанії дедалі частіше використовують підхід подвійного пошуку (dual sourcing), коли один і той самий товар доставляється за допомогою двох постачальників [4].

Україна є одним зі світових лідерів з експорту зерна. Але через російську агресію основний логістичний шлях для цього товару – Чорне море – було заблоковано.

За експертними оцінками глобальних організацій неможливість доставки українського зерна, посилює продовольчу кризу в десятках країн, зокрема в Африці та Азії, що ми і бачимо на сьогодні. Ця проблема стає локальною, але рішення для її розв'язання повинні прийматися на макрорівні. Альтернатив перевезенням морем поки що немає. Українські колії ширші за європейські, тому доставка залізницею ускладнена.

Пункти на кордоні між Україною та ЄС називають «шийками пляшками» – бо темпи та обсяги зерна, які можна через них транспортувати, є замалими.

Деякі країни Європи, як-от Румунія, Польща та країни Балтії, згодилися надати власні порти для перевезень зерна морем, але цього не достатньо для вирішення існуючої проблеми в масштабі. Велика частина вантажів була перерозподілена з залученням залізничного транспорту. Це рішення є ефективним, однак і воно супроводжується деякими проблемами, які ми розглянемо у таблиці 5 [4].

Таблиця 5 – Характеристика проблем транспортування залізничним транспортом

Проблема	Характеристика
Відсутність усталених логістичних маршрутів у першій фазі війни.	Актуальне формування цих маршрутів коштувало представникам української експедиторської галузі багатьох зусиль та тривалої роботи в режимі нон–стоп;
Різна ширина колій в Україні та країнах заходу Європи.	Потреба у перевантаженні та ускладнення процесу транспортування, особливо продуктів харчування.
Неспроможність УЗ обробляти значний обсяг вантажів з України до портів ЕС.	Недостатня кількість тяги, пропускної спроможності та кількості сортувальних станцій.
Нестабільність цін на пальне.	Здороження вартості доставки та менший об’єм гравців на ринку. Також спекулятивні дії перевізників.

При цьому залізниця справді взяла на себе достатнє навантаження у той час, коли портова сфера не експлуатується на повну потужність. Разом з тим можна звернути увагу, монополіст української галузі залізничних перевезень суттєво підняв тарифи [4].

12 змін української логістики в часі війни.

Якщо говорити про ключові зміни та фактори впливу на українську логістику під час воєнного стану, то варто згадати наступні явища й процеси [2]:

1. Вразливість логістичної системи, наближеної до прифронтових регіонів.
2. Нестабільність вартості доставки та подекуди її неможливість, коли йдеться про небезпеку.
3. Перебудова логістичних маршрутів, яка відбувається з певною періодичністю (деякі маршрути залишаються більш усталеними, а інші, навпаки, змінюються під впливом динамічної ситуації).
4. Більший попит на продукти тривалого зберігання, оскільки вони оптимальні для запасів їжі та не несуть великого ризику збитків, якщо трапилася вимушена затримка доставки.
5. Нестача водіїв, частина яких поповнила ряди ЗСУ.

6. Подорожчання затрат на експорт та зменшення цін на доставку імпорту (така глобальна тенденція пов'язана з тим, що багато вантажів, які йдуть з України, є гуманітарними).

7. Тренд на відмову від тривалого зберігання вантажів на складах, орієнтування українського ритейлу на роботу «з коліс», що допомагає звести до мінімуму залишки.

8. Більш лояльні умови співпраці логістичних компаній та клієнтів, адже зараз більшість людей усвідомлює те, що може бути затримка у дорозі до доби, зумовлена об'єктивними причинами.

9. Попит на доставку української продукції закордон, що зумовлено переїздом туди кількох мільйонів українців, які евакуювалися від війни.

10. Нестача автотранспорту в прифронтових регіонах, оскільки іноземний транспорт майже не в'їжджає до України, а нашого фізично не вистачає, аби у повній мірі покривати потреби логістичної галузі.

11. Додатковий бар'єр у вигляді вимоги отримання депозитів контейнерними лініями за обладнання від 5 до 25 тисяч доларів. Це бюрократична та довга процедура – як для отримання, так і для повернення цих коштів.

12. Питання до оперативності роботи іноземних партнерів – усіх без винятку (експедиторів, логістів, контейнерних ліній, терміналів, митників та контролерів).

Як вплинув воєнний стан на ТД ДНІПРО СКЛО?

24 лютого не тільки почалося воєнне вторгнення РФ в Україну, а й повне перебудування та переорієнтування ринку для компанії «ТД ДНІПРО СКЛО». Так як основним видом діяльності компанії є імпорт будівельного, архітектурного та інших видів скла, а на території України нажаль досі не має жодного заводу, який би виробляв скло, то більшість імпорту припадало на логістичні шляхи через РФ та РБ. Останній завод по виробництву скла, що існував на території України був іменитий Лисичаньский завод, що був заснований ще у далекому 1913 р. та проіснував до 2017 р. Отже більшість імпорту припадало з територій колишньої СНГ, бо була адекватна цінова політика, наладжені логістичні шляхи та зручність комунікацій. І от 24 лютого і все починається знову. Компанія імпортувала ще з Азербайджану та Киргизії, але не була готова до таких різких змін. Перед нею

постала важка та довготривала робота по проектуванню нових логістичних ланцюгів. Перший місяць пройшов у плануванні та аналізі ситуації, що трапилася, потім почалася праця.

По суті на руку зіграло те, що компанія за пів року до цього вирішила створити велику кількість запасів листового скла, бо зима не є сезоном. Саме перед нею було зроблено все необхідне, щоб не тільки віддалитися від точки перезамовлення, а й задовольнити потребу клієнтів ще на довгий час, чому допомогла сприятлива кон'юнктура ринку. Отже, ситуація складна, але запаси є на складі. Тому ця «подушка безпеки» дала змогу сісти, видохнути та взятися за роботу не втрачаючи при цьому темп продажів, хоча спочатку ринок охопив хаос та невизначеність, які значно вплинули на попит. Було прийняте рішення перейти на ринок ЄС, Туреччини. Та згодом це розрослося, кількість контрактів з різними заводами збільшувалися. На сьогодні компанія співпрацює з Угорщиною, Польщею, Румунією, Азербайджаном, Узбекистаном, Туреччиною, Киргизстаном, Болгарією. Але все це коштувало багато крові та часу. Дуже важко було саме на першому етапі, коли процес був орієнтований на пошук терміналів, складів зберігання, ЖД з'єднань, оформленням транзитів. Все це розтягувалося ще більше, через те що між нами та європейцями є все таки відчутна різниця у менталітеті, стилі життя та саме роботи. Якщо ми звикли працювати більше, коли це потрібно, то вони звикли у 17:00 йти з робочого місця та вимикати телефон, навіть коли ще можна було вирішити декілька питань та піти у 17:30. Розтягують всі перемовини та рішення на тижні та місяці, коли все це можна вирішити за кілька днів. Можна, але в наших реаліях, а не їх. Все це вплинуло на швидкість переходу на логістичну систему і впливає досі, але компанія вже готова до цього. Попри все це вона не перестає оптимізувати роботу відділів, а саме відділу логістики, бо за новою логістикою та її модернізацією – майбутнє України.

Перелік використаних джерел:

1. https://osvita.ua/vnz/reports/management/14618/
2. https://cfts.org.ua/blogs/yak_zminilasya_logistika_za_pivroku_viyni_ta_scho_bude_z_importom_i_eksportom_651
3. https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/25/684674/

4. https://news.obozrevatel.com/ukr/economics/economy/pislya-vijni-vzhe-ne-bude-yak-ranishe-v-ukraini-formuetsya-absolyutno-nova-sistema-logistiki.htm

5. Кислий В. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні / В. Кислий, Т. Жарик // Економіка України. - 2018. - № 12. - С. 28-37.

Бойко О.М.,

науковий керівник: Іванова М.І.,д.е.н., професор,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехника»

ПРОБЛЕМИ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ключові слова: бойові дії, воєнний стан, експорт, електрична енергія, енергетика, газ

Енергетика України перебуває в стані війни з 2014 р., тому з 24-го лютого 2022 р. з повномасштабним вторгненням рф на територію України певні рішення були вже відпрацьовані за досвідом територій, які є тимчасово окупованими та на яких велися активні бойові дії. В той же час, українська енергетика зустрілася з переліком нових, ще більш загрозливих викликів, як то ядерний тероризм із захопленням АЕС, численні пошкодження критичної інфраструктури – електричних і газових мереж, критичне зниження попиту на енергетичні продукти у зв’язку з виїздом населення і припиненням бізнесу, ще більш критичне зниження рівня оплат в енергетичній системі. У сфері енергетики було запроваджено ряд змін, для стабілізації галузі та вирішення критичних проблем. Цей процес продовжується, оскільки очікується, що опалювальний сезон 2022/2023 рр. буде надзвичайно складним. Початок синхронізованої роботи української та європейської енергетичних систем надає ряд переваг учасникам ринку електричної енергії, однак ставить перед ними нові виклики. Так само і стратегічний напрямок України щодо вступу до Європейського Союзу має стати

ключовим вектором для планування відбудови і подальшого розвитку енергетики в Україні [1].

Ринок електричної енергії. З 16 березня 2022 р. Енергетична Система Континентальної Європи та Об'єднана енергетична системи України працюють синхронно. 30 червня 2022 р. розпочалися комерційні продажі електроенергії до країн ЄС на рівні 100 МВт. (Румунія, і пізніше до Словаччина). З 30 липня 2022 р. збільшено до 250 МВт, додатково до експорту 210 МВт у Польщу. Наразі ОСП здійснює розподіл пропускної спроможності міждержавних перетинів до країн ЄС на добових аукціонах. В подальшому строк планується збільшити (тиждень, місяць, квартал). Заразом, Уряд поклав спеціальні обов'язки експортерів електроенергії до країн-членів ЄС протягом дії воєнного стану [2].

Зберігання електричної енергії. Законодавчі зміни, що врегулювали діяльність зі зберігання енергії на ринку електричної енергії, прийняті 15 лютого 2022 р. (закон № 2046-IX), а набули чинності 16 червня 2022 р. [3]. Така діяльність підлягає ліцензуванню та здійснюється оператором установки зберігання енергії, і у виключних випадках може здійснюватись без ліцензії виробниками, споживачами, операторами систем передачі та розподілу. 22 липня 2022 р. НКРЕКП затверджено Ліцензійні умови провадження господарської діяльності зі зберігання енергії (постанова № 798). Ліцензуванню підлягає діяльність, якщо сумарна встановлена потужність установок зберігання енергії складає 150 кВт і вище. При цьому, забороняється одночасно здійснювати діяльність зі зберігання енергії та передачі та розподілу електричної енергії, транспортування та розподілу газу, виконання функцій оператора ринку та гарантованого покупця [4].

Інші системні зміни на ринку електричної енергії: 29 липня 2022 р. Верховна Рада України прийняла Закон «Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу та у сфері теплопостачання під час дії воєнного стану та подальшого відновлення їх функціонування» (Законопроєкт № 7427 від 01.06.2022), яким також врегульовано зміни на ринку електричної енергії. Наразі закон знаходиться на підписанні Президента України [5].

Ринок газу. Мораторій на підвищення цін на ринку природного газу та у сфері теплопостачання (Законопроєкт № 7427) [6]. Експорт/зберігання природного газу. З початком повномасштабного вторгнення учасникам ринку

природного газу було заборонено здійснювати експорт природного газу з митної території України, у тому числі природного газу в газосховищах України в митному режимі «митний склад» (наказ Міненерго № 99 від 03.03.2022 р.). Через місяць цю норму було змінено і дозволено реекспорт природного газу, ввезеного на митну територію України для зберігання в митному режимі митного складу. Пізніше цей наказ Міненерго було скасовано у зв'язку з урядовою забороною експорту природного газу українського походження.

Згідно постанови КМУ № 666 від 10.06.2022 р. квота експорту встановлена на рівні 0, як і для вугілля та мазуту, що пов'язано з необхідністю сформувати ресурс для проходження осінньо-зимового опалювального сезону в Україні. Покладання спеціальних обов'язків (ПСО). З 1 березня постановою КМУ № 222 від 06.03.2022 р. на учасників ринку газу покладено спеціальні обов'язки для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку природного газу. Механізм, що в подальшому зазнавав змін, наразі передбачає пільгові умови [7].

Перелік використаних джерел:

1. Зміни у сфері енергетики. URL: https://jurliga.ligazakon.net/aktualno/12602_energetika-pd-chas-vyni-v-ukran-yak-zmni-v-regulyuvann

2. Зміни у спеціальних обов'язках експортерів електроенергії до країн-членів ЄС протягом воєнного стану. Постанова № 775.URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/KP220775?bl= .

3. Зміни у діяльності зі зберігання енергії на ринку електричної енергії. Закон № 2046-IX. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/T222046?bl=.

4. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності зі зберігання енергії. Постанова № 798. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/GK51828.

5. Закон «Про особливості регулювання відносин на ринку природного газу та у сфері теплопостачання під час дії воєнного стану та подальшого відновлення їх функціонування» Законопроєкт № 7427. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/ji07502i

6. Закону про особливості регулювання відносин на ринку природного газу

та у сфері теплопостачання протягом дії воєнного стану та подальшого відновлення. Законопроєкт № 7427. URL: https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39737.

7. Про затвердження Положення про покладення спеціальних обов'язків на суб'єктів ринку природного газу для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку природного газу. Кабінет Міністрів. Постанова №222 від 6.03.2022 р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/KP220222?bl=.

Булатова А.В.,

науковий керівник: Варяниченко О.В., к.е.н., доцент,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехника»

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Ключові слова: бізнес-проєкт, діджиталізація, реєстрація підприємств, стимулювання економіки, токен

Повномаштабна війна з росією змінила денні реалії усієї нашої Батьківщини. Багато хто встратив роботу або ж просто фізично не може працювати через руйнування заводів, офісів та будинків, а наразі навіть неспроможності мати світло на підприємствах, офісах тощо. Незважаючи на активні бойові дії, значна частка підприємців змогла відновити свою діяльність та вийти на нові етапи розвитку. У зв’язку з цим платформа VKURSI спільно з Центром розвитку інновацій та Дія.Бізнес зробили аналіз реєстрування нових бізнесів в країні за два місяці від 24 лютого 2022 року. Дослідивши всі дані та метрику було виявлено, що фактичне відновлення реєстрації нових бізнесів розпочалося 22 березня 2022 року, коли зареєстрували перші ФОПи, ТОВ та одне комунальне підприємство. До цього активно реєструвалися виключно благодійні фонди та некомерційні громадські організації. Карту утворення нових

підприємств, зафіксованих у період з 24 лютого по 24 квітня 2022 року, представлено на рисунку 1.

Рисунок 1 – Карта реєстрації підприємств за перші 2 місяці повномаштабної війни [1]

Було виявлено 6 ключових фактів щодо динаміки в процесі реєстрації бізнесу, які розглянуто нижче [2].

1. За березень та квітень кількість реєстрацій нових бізнесів знизилася до 50% від довоєнного аналогічного періоду в 2021 р.

2. Український бізнес прилаштувався до нових реалій швидко, навіть швидше, ніж під час короновірусної епідемії. Так, з 1 по 24 квітня було започатковано на 29% більше нових бізнесів, ніж упродовж ідентичного періоду у квітні 2020 року.

3. За березень та квітень в Україні зареєстровано 14420 нових підприємців: 12255 ФОПів та 2165 юросіб.

4. 78% з нових реєстрацій, це 2165 юридичних осіб – благодійні фонди, громадські організації та органи самоврядування, 22% нових юридичних суб’єктів мають статус прибутковості, або 480 всього в Україні.

Регіони, в яких зареєстровано найбільше прибуткових організацій вказано на рисунку 2.

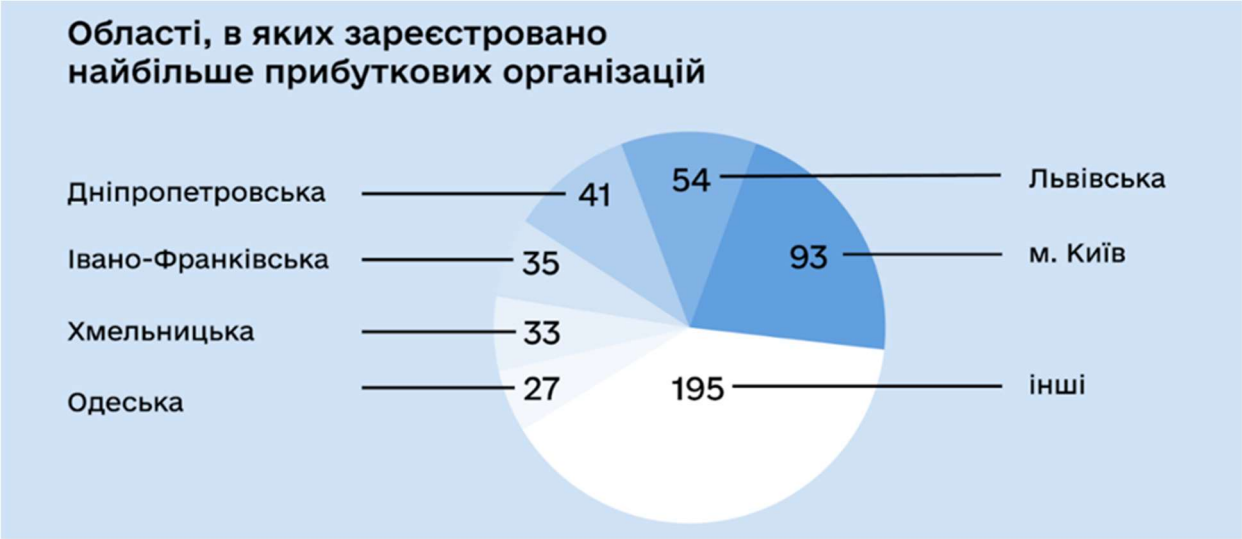

Рисунок 2 – Діаграма з метрикою реєстрації найприбутковіших організацій [1]

5. 85% або 12255 нових бізнес проєктів – це саме ФОПи. На це вплинуло схвалення у березні податкових пільг для ФОП та відновлення онлайн реєстрації в «Дія» (з 28.03.2022) [2]. Як наслідок це посприяло збільшенню реєстрації ФОПів, у тому числі навіть тих громадян, які є переселенцями з окупованих чи атакованих ворогом областей. На рисунку 3 можна побачити, що фізичні особи-підприємці реєструвалися та реєструються навіть під бомбами.

Рисунок 3 – Метрика кількості зареєстрованих ФОПів по всій країні [1]

6. Спираючись на дані про позитивну динаміку зростання створення нових бізнес проєктів, можна припустити що це також пов'язано з урядовою програмою стимулювання економіки, яка діє з 1 березня 2022 року до припинення/скасування дії воєнного стану [3]:

- права на використання спрощеної системи оподаткування (ФОП та юридичним особам) з оборотом до 10 млрд грн;
- зменшено ставку єдиного податку з 5% до 2 % від обороту без ПДВ;
- звільнення від сплати єдиного податку платників 1 та 2 груп;
- звільнення від плати за землю та екологічного податку на територіях, на яких ведуться чи велися бойові дії, або які були тимчасово окуповані збройними формуваннями рф та інше.

Аналіз показав, що українці вірять у перемогу та швидко адаптуються до ситуації, навіть такої важкої як війна. До речі говорячи про адаптацію, однією спрощеною формою реєстрації від Дія не обійшлося, майже кожен підприємець та організація впровадили до своїх процесів ще більше діджиталізації.

Відеоконсультації з магазину, працевлаштування через додаток ДІЯ, розрахунок за товар через криптовалютну платформу та інші нові сервіси, які впровадили українські підприємства, є підтримкою своїх споживачів. Аби вижити, компанії не тільки просять уряд дати їм податкові канікули та допомогти із логістикою, але і самі намагаються внідритися в нову систем існування – це результати опитування дослідницької компанії Gradus Research, проведене на замовлення Київської школи економіки, короткий графічний звіт дослідження зображено на рисунку 4.

Наприклад, у липні мережа магазинів косметики ISEI впровадила проєкт з відеоконсультацій в кожному магазині. Така б'юті-підтримка створена для покупців, які не можуть відвідати фізичні магазини мережі. Консультації проводяться по відеозв'язку у будь-якій соціальній мережі прямо в точці збуту для забезпечення ефекту присутності, щоб споживач зміг отримати такий самий досвід як при звичному шопінгу.

Рисунок 4 – Метрика з опитування дослідницької компанії Gradus Research [4]

«Багато наших клієнтів вимушено залишили свої міста, хтось виїхав за межі країни. Не всім зручно та звично здійснювати онлайн-покупки. Ми отримали від клієнтки, яка була у Швеції, повідомлення з великим проханням організувати їй якось зв'язок із магазином у Львові: вона знає консультантів, звикла до сервісу, без нього їй складно робити вибір. Ми зробили для неї відеодзвінок – звідси з'явилася ідея допомагати більшій кількості людей, які теж мають таку потребу», – коментує co-founder ISEI Ануш Товмасян [5].

Після результативної консультації клієнти отримують вибрані позиції в найкомфортніший для них спосіб: Нова пошта, Укрпошта, які зараз працюють на закордон, або просто самовивіз.

Мережа магазинів техніки MOYO наразі є першим роботодавцем в українському рітейлі. Вони впровадили спрощену процедуру оформлення новеньких співробітників і тепер приймають копії цифрових документів прямо у додатку Дія. За перші два місяці впровадження такий спосіб подачі документів кандидатами на 70% замінив паперовий. Історичний момент відбувся 25 травня – MOYO найняли першого співробітника за допомогою Дія. Весь процес повністю автоматизований і займає кілька хвилин. Після співбесіди HR менеджер вводить у системі номер телефону кандидата і відправляє йому в месенджер посилання із

лінком на сайт, де можно залишити копії цифрових документів. Щоб отримати копії кандидат переходить за посиланням на сайті, який веде у додаток Дія, підтверджує свою особу Дія Підписом і натискає кнопку «відправити». Після того, як копії цифрових документів, а саме ID-картка, ІНН, були відправлені, вони автоматично потрапляють в систему обліку кадрів MOYO, де створюється картка фізособи.

В травні 2022 року найвідоміша у світі криптовалютна біржа Binance та українська мережа магазинів техніки Фокстрот анонсували коллаб, а саме можливість розрахунку за товар із використанням Binance Pay. Фокстрот тим самим став першим рітейлером електроніки та побутової техніки, та взагалі першим магазином, на рівні з американським Amazon, хто запустив такий вид розрахунку в Україні при купівлі у роздрібних магазинах мережі та онлайн на головному сайті.

«Компанія Фокстрот всіляко підтримує курс на цифровізацію продажів. За останній рік ми підключили низку безконтактних видів оплати на сайті, в чат-боті, з використанням QR-коду тощо. Наступний крок – підключення опції з розрахунку Binance Pay. Навіть в таких складних умовах, як війна, нам вдалося реалізувати цю ініціативу, розпочату нашими командами наприкінці 2020 року», – прокоментував запуск нової опції CEO Фокстрот Олексій Зозуля [6].

До листопада 2022 року розрахунком через Binance Pay скористалися більше 10 тисячі покупців, і кількість постійно зростає. Середній чек при крипто розрахунку близький до «звичайного» і говорить про те, що новий сегмент аудиторії купує у мережі Фокстрот ті самі товари, що і звичайний середньостатистичний покупець: гаджети для зв’язку, планшети, аксесуари, дрібну побутову техніку, телевізори тощо. При чому, важливо зазначити, що біля 15% покупок були сплачені в офлайн-магазинах.

Один із найбільших виробників напоїв в Україні «Оболонь» розпочинає продаж унікальних NFT. Після завершення війни з рф власники токенів зможуть замовити пам'ятну пляшку пива з обраним дизайном етикетки. Вартість одного NFT становить 0,1 ETH (близько 200 доларів). Отримані за проєкт кошти компанія спрямує на купівлю води для поширення в населених пунктах із пошкодженими комунікаціями.

Кожен токен дає власнику право на випуск унікальної пляшки пива. При цьому ілюстрація послужить дизайном для етикетки. Виробництво компанія планує продовжити після війни з рф. Старт продажів заплановано на 2 червня 2023 року. Детальнішу інформацію, а також форму для попереднього замовлення представлено на офіційному сайті компанії.

Ще можна додавати переліки ініціатив українських підприємців, спрямованих на підтримку звичайних людей і військових. Так, наприклад, львівський пивзавод «Правда» розмістив у мережі формулу своїх стаутів. Будь-яка пивоварня у світі може почати виробництво фірмових напоїв компанії. Дохід при цьому буде спрямований на благодійні цілі та підтримку ЗСУ.

Перелік використаних джерел:

1. Дія. Відродження українського бізнесу в умовах війни: аналітика за два місяці URL: https://business.diia.gov.ua/cases/novini/vidrodzenna-ukrainskogo-biznesu-v-umovah-vijni-analitika-za-2-misaci (дата звертання 01.11.2022)

2. Центром розвитку інновацій. Український бізнес в умовах повномасштабної війни: аналітика стану за шість місяців URL: https://cid.center/ukrainian-business-in-conditions-of-full-scale-war-analysis-of-the-situation-for-six-months/ (дата звертання 25.10.2022)

3. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні, Червень, 2022

URL: https://dia.dp.gov.ua/wp-content/uploads/2022/06/21014-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna.pdf (дата звертання 05.11.2022)

4. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною. Аналітичний звіт. Березень 2022 URL: https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf (дата звертання 05.11.2022)

5. Б’юті-підтримка. Магазин ISEI URL: https://isei.ua/ua/customer-support (дата звертання 25.10.2022)

6. У Фокстрот стала доступна оплата з Binance Pay URL: https://www.foxtrot.com.ua/ru/article/62045 (дата звертання 25.10.2022)

Бутенко А.Т.,
наукові керівники: Швець В.Я., д.е.н., професор, завідувач кафедри,
Варяниченко О.В., к.е.н., доцент,
кафедра мнеджменту,
НТУ «Дніпровська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МЕТАЛУРГІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ЧАС ВІЙНИ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ»)

Ключові слова: управління, кризовий стан, менеджмент, персонал, металургія

У підручниках із менеджменту нема такого розділу, як «Управління командою в умовах війни». Багато пишуть про управління кризами (crisis management). Але криза - це не війна. Кожна людина проживає цей період по-своєму. Хтось відправляється на фронт, хтось стає волонтером, когось паралізує страх і депресія, а хтось приймає рішення бути менеджером. Тільки це не той менеджмент, що у мирний час.

Для менеджера ситуація ускладнюється тим, що йому потрібно не тільки «впоратися із собою». Його команда дивиться на нього й очікує на співчуття, підтримку, розуміння, на чіткі і прозорі комунікації і вчинки.

Під час війни зовнішнє середовище стає джерелом небезпеки для команди як у фізичному так і в інформаційному плані. Ми не можемо ізолюватися від середовища і повністю ігнорувати його. Але ми можемо вивести себе із зони небезпеки вчасно і лишатися пильними, щоб вчасно виявити небезпеку. Приклад необхідно брати з великих компаній. Керівництво ПАТ «Інтерпайп НТЗ» показало себе досить обізнаним та лояльним від початку війни.

«Інтерпайп» – українська промислова компанія, виробник сталевих труб та залізничної продукції. Продукція компанії постачається більш ніж у 80 країн світу через мережу торгових офісів, розміщених на ключових ринках Близького Сходу, Північної Америки та Європи. У 2021 році «Інтерпайп» реалізував 602 тис. т трубної продукції та 174 тис. т залізничної продукції. В «Інтерпайп» працюють 10

тис. співробітників. У 2021 році Компанія перерахувала до бюджетів усіх рівнів майже 3 млрд грн.

Перші два місяці 2022 року кон'юнктура світових ринків була позитивна для Інтерпайп. Проте після 24 лютого, коли росія вторглась в Україну та здійснила перші ракетні удари, керівництво Компанії вирішило повністю призупинити виробництво. Головним завданням було забезпечити безпеку співробітників та зберегти всі виробничі потужності. Це призвело до зменшення виготовлення труб за перші три місяці 2022 року на 12%, до 97 тис. т, залізничної продукції – на 43%, до 23 тис. тон.

Наприкінці березня «Інтерпайп» почав обережно відновлювати відвантаження, з квітня - розпочав поетапний запуск виробництва. У травні запрацював електросталеплавильний комплекс «Інтерпайп Сталь», а компанія почала поступово збільшувати обсяги виробництва та відвантаження готової продукції.

Проте, на жаль, «Інтерпайп» наразі не може повернутись до довоєнних обсягів виробництва, оскільки війна зламала звичні ланцюжки поставок, оскільки чорноморські морські порти України заблоковані, у країні великий дефіцит пального, постійно руйнується транспортна інфраструктура внаслідок ракетних ударів. Нові ланцюги постачання та логістики знаходяться в процесі перебудови та формування.

З початку повномасштабного вторгнення «Інтерпайп» стабільно виплачує заробітну плату всім співробітникам, включно з тими, хто знаходиться в простої. Разом з цим Компанія за підтримки Фондів Віктора та Олени Пінчуків долучилася до масштабної допомоги ЗСУ, медикам та цивільним, спрямувавши за 126 днів війни на ці цілі понад 35 млн доларів США. Окрім допомоги на всеукраїнському і регіональному рівнях, «Інтерпайп» допомагає співробітникам, мобілізованим до лав ЗСУ.

На роботу команди впливає зовнішнє середовище (ринок, організація, ресурси), кількість і якість працівників (їх компетенції, мотивація), ролі у команді (чітко визначено хто і за що відповідає), процеси (комунікація, співпраця, конфлікти, атмосфера у колективі), а також цілі (чи досягає команда очікуваних результатів).

Через турботу про команду менеджер змушений спілкуватися з людьми. Через процес комунікації з іншими він краще зрозуміє самого себе. Роль менеджера вимагає від нього аналізувати ситуацію, приймати рішення і займати позицію. Позиція дозволяє діяти. Вчинки говорять більше, ніж слова. Менеджер стає прикладом для своєї команди.

Працівники можуть працювати тільки тоді, коли перебувають у відповідному емоційному та психічному стані. Завдання менеджера - діагностувати самого себе і команду, а також робити все можливе, щоб забезпечувати стабільне робоче середовище.

Менеджер має намагатися знижувати негативний вплив зовнішнього середовища наскільки це можливо. Проговорювати і осмислювати ситуацію, вести конструктивну комунікацію, ділитися позитивними новинами, проговорювати сценарії розвитку подій.

Менеджер дасть можливість кожному члену команди визначитися, де він або вона можуть бути найбільш корисними в умовах війни. Поставиться з розумінням і цінувати вибір кожного. Буде намагатися зробити так, щоб команда стала опорою і джерелом безпеки у складний період.

Менеджер донесе до людей, що цілі і завдання, над якими вони працюють, продовжують бути важливими і потрібними. Інакше він сформулює нові цілі так, щоб вони були адекватними і враховували контекст. Менеджер тут є постачальником сенсу. Сенс дозволяє людям організувати спільну дію, досягти результату і пережити важкі часи.

Перелік використаних джерел:

1. Офіційний сайт ПАТ «ІНТЕРПАЙП НТЗ». Новини. URL : https://interpipe.biz/media/newsone/507/1. (дата звернення: 03.11.2022).

2. Супрун Н.А. Повоєнна відбудова економіки: історичний досвід та актуальні завдання для України. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні.* Том 2. Київ, 2022. С. 181-186.

Буткова В.І.,
науковий керівник: Варяниченко О.В., к.е.н., доцент,
кафедра менеджменту,
НТУ «Дніпровська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІД ЧАС ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Ключові слова: диверсифікація, ефект імпорту, ефективність імпорту, структура імпорту, товарний асортимент

Ескалація війни в Україні значно погіршила бізнес-середовище, створивши жахливу реальність, у якій підприємства можуть за мить втратити результати багаторічного прогресу через ракетні обстріли та інші бойові дії. У результаті все більше підприємців розглядають диверсифікацію як засіб пом'якшення цих ризиків і забезпечення виживання під час війни, що надасть можливість побудувати стійкий і успішний бізнес. Диверсифікація для підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності – це оптимальне поєднання орієнтації на внутрішній та зовнішній ринки.

Серед поширених підходів до тлумачення поняття «диверсифікація» визначаються такі [1,2]:

- процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі підприємства, що існує у двох основних формах: 1) розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах «власної» галузі, тобто збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів; 2) вихід за межі основного виду діяльності, проникнення в нові галузі та сфери господарства»;

- одночасний розвиток декількох або багатьох невзаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг; стратегія, яка передбачає вхід підприємства до нових для

нього сфер бізнесу;

- стратегічний механізм структуризації господарської діяльності, що передбачає розширення, розподіл і розвиток пов'язаних або непов'язаних між собою елементів економічної системи з метою розподілу ризиків, максимізації економічного блага, досягнення цілей та ефекту синергії;

- вектор розвитку, який дозволяє підприємству відкривати для себе неосвоєні сфери діяльності через впровадження інновацій;

- процес появи нових форм і напрямів діяльності підприємства, у результаті чого досягається мінімізація ризиків і формується ефективна структура управління.

Розглядаючи управління диверсифікацією підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на прикладі ТОВ «ПМТЗ «Інженерний центр «Реагент», яке займається імпортом та постачанням на український ринок хімічних реактивів і сировини, слід зазначити:

- підприємство, в основному, веде імпортну діяльність, питома вага експортної виручки у загальному обсязі продаж в 2022 році значно менше 1%;

- обсяги імпортної діяльності коливаються за роками, відбулось різке зменшення в 2022 році до 80000 тис. грн;

- найбільшу частку у структурі імпорту має група фосфатів – 25%, гідроксид натрію, калію, пероксиди натрію чи калію – 20%; аміносполуки – 19%;

- максимальний імпорт походить з Китаю – 9,4%;

- у 2022 році відбулося зменшення вартості імпорту більш ніж в 10 разів, при цьому збільшилася ціна, відбулося значне зменшення фізичного обсягу, в межах товарної групи підвищилася частина більш дорогих товарів за рахунок зниження частини дешевих товарів;

- економічний ефект від імпорту зменшується в 2022 р., а ефективність імпорту зростає, тому що вартісна оцінка товару на внутрішньому ринку значно збільшилася у порівнянні зі зростанням ціни закупівлі.

Сьогодні підприємства-суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності вимушені діяти в умовах нестабільності та кризових явищ в економіці, зростаючої конкуренції, невизначеності та ризику, і тому важливим стає не просто реагувати на виникаючі проблеми та пристосовуватися до мінливих умов середовища, але й

забезпечувати ефективність кінцевих результатів різних напрямів діяльності.

Тому ТОВ «ПМТЗ «Інженерний центр «Реагент» для збільшення товарообігу та послаблення залежності від однієї асортиментної групи та укріплення відносин з існуючими покупцями добрив пропонується диверсифікація товарного асортименту, а саме закупівля машин, які призначені для внесення добрив, з подальшим наданням їх у лізинг своїм постійним клієнтам.

Диверсифікація є важливим напрямком розширення діяльності підприємства, що дозволяє освоювати нові види продукції, виходити за межі певної галузі, інвестувати кошти у різноманітні сфери діяльності не пов'язані між собою. Для того, щоб диверсифікація була розумною, її мета повинна бути узгоджена з місією ТОВ «ПМТЗ «Інженерний центр «Реагент» та з потребами ринку, при цьому максимально ефективно використовуватися ресурси та компетенції підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Богачевська К.В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету.* 2012. Вип. 33. С. 280–283. URL: http://ds.knu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1519/1/.

2. Манаєнко І.М. Кондратюк А.А. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* 2018. Том 29 (68). № 5. С. 15–19. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/6.pdf.

3. ТОВ «ПМТЗ «Інженерний центр «Реагент». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19313492/.

Бушніна І.В.,
науковий керівник: Іванова М.І., д.е.н, професор,
кафедра менеджменту,
НТУ «Дніпровська політехніка»

ВИМУШЕНА МІГРАЦІЯ І ВІЙНА В УКРАЇНІ, ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ І ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Ключові слова: міграція, ВПО, переміщення, війна.

Нами був проведений моніторинг вимушеної міграції під час війни. Проаналізувані нормативні документи, результати опитувань, повідомлення українських і закордонних медіа, представниць органів влади і на їхній основі зафіксувала основні зміни у сфері міграції протягом декілька місяців.

Також були зібрані найактуальніші дані про переміщення людей в межах та поза межами України, і підготувлені рекомендацій для покращення кризового стану.

Переміщення в межах України. За оцінками Міжнародної організації з міграції (МОМ), кількість осіб, які станом на середину травня вважаються внутрішньо переміщеними особами (ВПО), становить приблизно 7,1 млн. У Мінсоцполітики на початку травня повідомляли про понад 2,7 млн осіб, які зареєструвалися й отримали довідку ВПО.

ВПО, які прибули зі східних областей, становлять більше половини (55%) від загальної кількості, з південних областей — 13%; їхня частка поступово збільшувалася. Водночас частка ВПО з Києва та північних областей суттєво зменшилася порівняно з першим місяцем повномасштабної війни — нині вона становить 16% і 12% відповідно.

Кількість людей, які повернулися після переміщення в межах країни, за оцінками МОМ становить близько 4,5 млн осіб [1].

Повномасштабна війна унеможливила або значно ускладнила роботу майже всіх галузей економіки по території України. Водночас економічна активність відновлюється в регіонах, у яких не проходили бойові дії, а також у деокупованих

областях. Однак економічна активність сильно впала у східних і південних областях. У цих регіонах підприємства припинили роботу (консервація, банкрутство), були пошкоджені чи зруйновані.

Коли підприємство продовжує працювати, а працівники, оцінюючи безпекові ризики, шпереїжджає в інший регіон, вона з високою ймовірністю втратить дохід або й роботу. Лише незначна частина переміщених людей можуть працювати віддалено. Відтак ВПО опинились у ситуації повної або часткової втрати доходу — або ж загрози його втрати невдовзі [2].

Міграційна криза створює низку викликів перед державою і вимагає впровадження ефективної антикризової економічної політики.

Необхідно чітко визначитись з пріоритетами для стабілізації економічної ситуації і якщо не зупинки, то уповільнення міграційних процесів.

Основним пріоритетом економічної політики воєнного стану і щонайменше рік після війни має бути забезпечення першочергових потреб населення і створення умов для повернення людей додому. Це, окрім питання безпеки, забезпечення повсякденних потреб людей – житла, їжі, води, тепла, світла, палива тощо. В сьогоднішніх умовах для вирішення першочергових проблем населення, держава має виконувати функцію основного драйвера економіки і маяка для бізнесу. На це є декілька причин:

— по-перше, основна міжнародна допомога з боку наших партнерів надається державі.

Уряд має забезпечити оперативний розподіл і ефективне використання цієї допомоги для стабілізації економічних процесів і поліпшення ділового клімату. Це стосується впровадження виваженої тарифної політики, а також усунення регуляторних перешкод для «доступу» бізнесу до такої допомоги.

На жаль, в довоєнний час з використанням подібної допомоги були проблеми. Зокрема кошти, які виділяв, наприклад Європейський Інвестиційний Банк та інші організації-донори, не завжди ефективно опрацьовувались урядом і доходили до кінцевих адресатів. Усунення такої практики дозволить в короткі терміни поліпшити показники приватного споживання та покращити показники щодо обсягів виробництва товарів і послуг.

— по-друге, уряд забезпечує розміщення державного замовлення. Збалансоване розміщення державного замовлення може покращити економічну ситуацію під час війни і має стати відправною точкою для відновлення економіки після припинення вогню.

Важливим є активізація роботи структурних підрозділів Держрезерву. Протягом останніх двох років відповідне Агентство практично не виконувало своїх функцій.

Станом на початок вторгнення рф в Держрезерві фактично було відсутнє керівництво. Активізація роботи Держрезерву позитивно вплине на стабілізацію цін на товари першочергової необхідності та уповільнить інфляційні процеси.

— по-третє, держава забезпечує переговорний процес з іншими країнами-партнерами про подальше економічне співробітництво. Відповідно держава має сигналізувати бізнесу щодо наявності нових торгівельних можливостей, а також реагувати щодо тарифних бар'єрів для критичного імпорту.

З урахуванням суттєвого обмеження експортних можливостей та руйнування традиційних логістичних ланцюгів, такі сигнали мають важливе значення як для малого та середнього, так і для великого бізнесу [3].

Враховуючи вищенаведене, Україна, як країна-кандидат у члени ЄС, має консолідувати зусилля з іншими країнами-членами ЄС і забезпечити захист прав громадян України (недопущення дискримінації, забезпечення соціального захисту тощо), які вимушено виїхали з країни на період війни, а також зосередитись на внутрішньо-економічних викликах. Це дозволить зменшити відтік громадян з України та створить фундамент для повернення наших людей в майбутньому.

Перелік використаних джерел:

1. https://displacement.iom.int/reports/zvit-pro-vnutrishneperemischennya-v-ukraini-opituvannya-zagalnogo-naselennyaraund-5-23.
2. https://www.radiosvoboda.org/amp/rosiya-viyna-ukrayinashcho-dali/31739012.html.
3. https://akhmetovfoundation.org/news/porada-yurysta-pravavnutrishno-peremischenyh-osib-u-sferi-trudovyh-vidnosyn-tazaynyatosti.

Верхогляд К.В.,
науковий керівник: Іванова М.І., д.е.н., професор,
кафедра менеджменту,
НТУ «Дніпровська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Ключові слова: менеджмент, управління підприємствами, воєнна агресія

Ранок 24 лютого 2022 став переломним в житті мільйонів українців – почалася війна. Війна, яка торкнулася всіх сфер життя, бізнесу, культури та цінностей. Наше звичне, устатковане життя зазнало кардинальних змін, до яких необхідно пристосуватися.

В будь-який час ефективне функціонування економічного сектору базується на розгалуженій системі логістики. Завдяки своєму розташуванню та планам Міністерства інфраструктури України [1], наша держава має можливість реалізувати потенціал перетворення на головну транзитну державу Євразійського континенту з найкомфортнішими умовами для перевезень у сполученні Європа-Азія та надійного міжнародного партнера-постачальника найкращих логістичних послуг на континенті.

Внаслідок ракетних бомбардувань було зруйновано тисячі підприємств, заводів, пошкоджено транспорт та шляхи сполучення. Для збереження функціонування компаній більшість була змушена вивезти залишки товару та обладнання на Західну Україну та за кордон. Слід зауважити, що площі приміщень є обмеженими, а отже – частину товару та обладнання необхідно було розпродати. Як наслідок, компанії змінили підхід до управління запасами. Якщо раніше вони мали змогу робити запаси на кілька місяців вперед – зараз обсяг товару зменшився у кілька разів. З одного боку, це підвищує оборотність та ліквідність запасів, вони активно використовуються і приносять прибуток, з іншого – в будь-який момент в разі небезпеки компанія може згорнути склад і переїхати.

Наступний момент який слід виділити – швидкість реагування. Сюди відноситься швидкість набору нового персоналу, перехід на інші інформаційні технології, скорочення часу на ремонт та заміну транспорту. Чітка, відточена до хвилини робота логістичних компаній – запорука вчасної появи продовольчих товарів на полицях крамниць у всіх містах України.

Відтепер для українських перевізників діє спрощена система проходу митного контролю для імпорту товарів. У квітні 2022 Європейська Бізнес Асоціація ЕВА отримала роз'яснення від Мінекономіки та Мінфіну щодо митних спрощень, передбачених Законом (законопроєкт №7190) та Постановою Уряду №330. Наряду зі стандартним способом проходження митного контролю, який залишається можливим, запроваджується спрощений спосіб.

Отже, спрощений спосіб передбачає, що митний контроль та митне оформлення товарів, зокрема транспортних засобів, які ввозяться на митну територію України через пункти пропуску державного кордону України, відкриті для морського, автомобільного та залізничного сполучення, здійснюється без справляння митних платежів, у тому числі податку на додану вартість, акцизного податку, ввізного мита, шляхом подання декларантом митному органу попередньої митної декларації без проведення митного огляду, без застосування фіто-санітарного контролю, заходів нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності (крім державного експортного контролю) безпосередньо у пунктах пропуску через державний та митний кордон України [2]. Спрощений режим митного контролю та оформлення не поширюватиметься на деякі товари, зокрема на спирт етиловий, алкогольні напої, пиво, тютюнові вироби, тютюн, рідини, що використовуються в електронних сигаретах.

Однак, з'явилися труднощі з переміщенням всередині країни через перевірки на блокпостах та зменшилися обсяги поставок на тимчасово окуповані території.

Ще одним наслідком воєнних дій стало підвищення цін. Оскільки логістичні компанії несуть більші витрати часу та коштів (наприклад, через відсутність палива на АЗС), ціни виросли на 1 – 3 % в середньому. Іншою причиною затримки поставок є відсутність авіа та водного сполучення, тому залізничні та автомобільні перевезення виконують весь обсяг замовлення.

Постає питання – як в умовах війни та після її закінчення відновити та підвищити ефективність роботи логістичної компанії? Наведемо кілька пропозицій, які наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Пропозиції щодо підвищення ефективності роботи логістичних компаній.

Пропозиція	Характеристика
1. Розміщення продукції на різних локаціях.	Це може бути декілька невеликих складів заміть одного великого, що допоможе зберегти частину товару на одному складі при пошкодженні іншого, а також зменшить витрати на транспортування товару між торговими точками.
2. Застосування системи Just In Time	Максимально вдосконалити технологію виробництва товарів та пристосувати її до системи постачання Just In Time – «точно вчасно», тобто певний елемент виробництва подається прямо на лінію в потрібний момент. Готова ж продукція має одразу відправлятися замовнику [3].
3. Використання менш габаритних транспортних засобів.	Використовувати невеликі вантажні машини (мікроавтобуси, 5-тонники) замість фур. Фура – повільніша, потребує більше часу на завантаження, огляд і перевірку, нею важче керувати в екстреній ситуації.
4. Залучення аутсорсингу	Наприклад, ведення бухгалтерського обліку можна здійснюватися третіми особами. Митне оформлення – варіант залучення митного брокера. Маркетингові дослідження – SMM спеціалістам. Це підвищує зосередженість персоналу саме на прорахунку маршруту та витрат часу з урахуванням непередбачуваних ситуацій.

Перелік використаних джерел:

1. Транзитні можливості України. Міністерство інфраструктури України: веб-сайт. URL: https://mtu.gov.ua/content/tmu.html. (дата звернення 20.10.2022).

2. Спрощений митний контроль та митне оформлення товарів – офіційне роз'яснення. EBA: веб-сайт. URL: https://eba.com.ua/sproshhenyj-mytnyj-kontrol-ta-mytne-oformlennya-tovariv-ofitsijne-roz-yasnennya/ (дата звернення 20.10.2022).

3. Система постачань «Just-in-time, JIT» (концепція). URL: https://finance-credit.news/ekonomika-logistika/sistema-postachan-just-time-jit-68951.html (дата звернення 20.10.2022).

Гололоб Н.А.,
науковий керівник: Іванова М.І., д.е.н, професор,
кафедра менеджменту,
НТУ «Дніпровська політехніка»

ВПЛИВ ВІЙНИ НА РОЗВАЖАЛЬНІ ЗАКЛАДИ ТА КІНОТЕАТРИ

Ключові слова: военний стан, збут, логітика, дистрибьюція, кінотетари

Перший раз розважальні заклади та кінотеатри постраждали під час карантину у 2019 р. Багато закладів було зачинено на великий проміжок часу. Не всі вони змогли пережити такі фінансові втрати, та нажаль були вимушені зачинитися назавжди.

Кінотеатри також дуже постраждали від COVID-19. Розпочалось все з того, що 23% всього штату кінотеатрів було звільнено за власним бажанням, ще 64% пішли у відпустки за свій рахунок. Решта продовжили працювати на мінімальні ставки з коефіцієнтом виплат 0,5-0,67. Кредитні зобов'язання залишились перед кінотеатрами, орендні плати були зменшені, проте також залишились, також були зобов'язання перед сотнями співробітників. Проте самі кінотеатри були повністю зачинені. Саме тому доводилось шукати шляхи як зменшити витрати, приймалися рішення щодо нових можливостей розвитку, змін стратегії. В першу чергу було питання виживання, коли дохід не просто зменшився, а його взагалі не було в період карантину. До того ж, на той час ще не було відомо скільки часу це триватиме.

По всій Україні було зачинено більше 180 кінотеатрів, та більше 300 розважальних закладів. Кожного дня втрати одного кінотеатру складали близько 1 млн грн, а розважальні заклади втрачали від 200 тис. грн до 800 тис. грн. Загалом

було визначено, що вся галузь кінотеатрів під час карантину буде втрачати приблизно 80 млн грн. щомісяця. Продаж попкорну, снеків та напоїв складає більше третини загальних продажів. Більшість постачальників також були вимушені зачинись, деякі продовжували працювати.

З липня місяця почали відкриватись кінотеатри та розважальні заклади. Звичайно деякі запрацювали раніше, деякі пізніше, проте більшість розпочала свій новий рух саме в липні місяці 2020 р. Проте це був дійсно важкий шлях. Перші проблеми, з якими зіткнулись кінотеатри, це повернення мінімального штату. Наступним питанням стало вакцинування співробітників. Далі була задача розконсервувати усі кінотеатри, адже пів року вони стояли зачинені, це пил, бруд, протермінована продукція та інше. Логістика товару була складною, не всі постачальники працювали в звичайному режимі. Довелось шукати нових контр-агентів, заключати договори. У кінотеатрів нагромаджувалась кредиторська заборгованість, яку потрібно було виплачувати у найближчі терміни, проте через протерміновану продукцію це не завжди виходило. Ці питання також доводилось обговорювати, та знаходити рішення які влаштовували постачальника та кінотеатри. Одним з головних питань було, що ж запустити у прокат, адже дистриб'ютори також не були готові давати нові фільми для мінімальних переглядів. До того ж, багато фільмів були призупинені у зйомках, та їх монтажу. Кожен дистриб'ютор бажав зачекати і коли буде велика відвідуваність тоді давати культові новинки, аби добре з них заробити.

Перші місяці після відкриття для кінотеатрів були важкими. Мала кількість нових фільмів, персоналу та гостей кінотеатру. Усі співробітники були вакциновані та працювали у масках та окулярах. Зали постійно прибрались та дезінфікувались, персонал змінював маски, мив руки.

Також одним зі складнощів був закон про перебування людей тільки з документами як для кінотеатрів, так і для розважальних закладів. Через карантинні обмеження червоної зони могли приймати людей лише за наявності одного з цих документів:

– «зелений» сертифікат вакцинації (обидві дози);

– негативний ПЛР тест або негативний експрес-тест на антиген, які були зроблені не більш як за 72 години до відвідування кінотеатру;

– довідка про перенесену хворобу COVID-19 не більш як за шість місяців до відвідування кінотеатру.

Особи, які не досягли 18 років, могли відвідувати кінотеатр без вищезазначених сертифікатів та тестів.

На жаль, ці правила викликали бурю негативних емоцій у гостей закладів. Кінотеатри стикались з тим, що потрібно було викликати поліцію через незнання людей правил закону. Такі правила також призводили до зменшення відвідуваності кінотеатрів та багатьох закладів.

З часом все почало налагоджуватись і люди звикли до нових реалій. Співробітники звикли до нового темпу роботи та нових обов'язків.

Новий 2022 р., січень, початок лютого були дуже гарними для кінотеатрів. У будні дні кількість глядачів становила близько 1000-2000 глядачів. На вихідних доходило до 5000 глядачі щодня. Дуже багато гостей кінотеатру було саме через «1000 грн», адже її можна було використати, як придбавши квитки, так і розплатившись за їжу на барах кінотеатрів. Шалена кількість гостей кінотеатрів, змусила компанії в швидких темпах набирати новий персонал. Замовляти більшу кількість товару, випускати новинки фільмів, щоб заробити максимальну кількість коштів, при цьому не втрачаючи на рівні обслуговування.

24го лютого на жаль усі прокинулись не від будильників. Зранку велика кількість розважальних закладів та кінотеатрів не відкрилась. Це була нова тяжка фінансова хвиля втрат. Кінотеатри були вимушені знову зачинитись. Розважальні заклади працювали скорочений час, деякі також були зачинені, аби не наражати на небезпеку відвідувачів.

Перший місяць після закриття компанії виплачували співробітникам зарплатню у повному обсязі. Потім продовжували платити кошти за рахунок відпускних днів.

Через півтора місяці почали відкривати кінотеатри, відкривали поступово. Розпочали відкриття кінотеатрів з Заходу України, потім відкривали найбільші кінотеатри. На жаль досі є кінотеатри, що так і не відчинили свої двері для відвідувачів. Кількість персоналу мінімальна, на даний момент немає можливості вивести увесь штат на роботу та платити заробітну плату кожному співробітнику.

Однією з жахливих новин є те, що є постраждалі кінотеатри від ракетних

ударів. Шість кінотеатрів Multiplex дуже постраждали від обстрілів. У Херсоні ТЦ, де був кінотеатр, розбитий на 2/3, у Маріуполі ТЦ вигорів вщент, у Запоріжжі кінотеатр познав тотальних руйнувань. У Харкові, на Салтівці – прямий удар по театру, постраждали зали та фойє. Вибухову бомбу витягли прямо зі стелі кінотеатру. Також є зона небезпеки – прифронтові території (Харків, Миколаїв, Запоріжжя, Кривий Ріг) та окуповані території – Херсон, Маріуполь, Мелітополь.

За словами Р. Романчука CEO Multiplex Holding: «З дистриб'юцією була проблема, і вона частково залишається. Великі студії не поспішали постачати фільми в Україну після початку війни: не зрозуміло, що буде далі. Було багато переговорів щодо цього, але починаючи з травня ми переламали тенденцію. Зараз Україна майже одночасно з рештою світу отримує контент. Є всі світові прем'єри на нашому ринку. Певна прогалина щодо незалежних компаній: у одного з таких гравців, як з'ясувалося, російське коріння. Ми розірвали співпрацю, тому було непостачання фільмів, але ми її вже компенсували»[2].

Також знову кінотеатри зіштовхнулись з проблемами логістики товару. Деякі постачальники працювали на окупованих територіях. Інші на жаль зачинили заводи через постійні обстріли. Однак, війна досі триває, проте деякі кінотеатри не мають усього асортименту товару, що був до війни. Логістика товару, це не єдине з чим зіштовхнулись компанії. Через здорожчання світла, газу, бензину, постачальники були змушені піднімати ціни на товар. Через що кінотеатри також були змушені на це реагувати, та вчасно піднімати вартість попкорну, снеків та напоїв.

Спостерігаючи за статистику відвідування кінотеатрів після відкриття у воєнний час, ми точно можемо сказати, що є величезне спадання кількості гостей. Проте, навіть не дивлячись на зростання цін, люди готові відпочивати. Близько 70% кіноманів продовжили купляти товари на барах кінотеатру, та навіть вартість середнього чеку зросла на 16%.

Та найголовнішою проблемою для всіх кінотеатрів та розважальних закладів, що знаходяться в ТРЦ залишаються тривоги. Компанії розробили нові правила кінотеатрів під час повітряних тривог. Одразу після того, як оголошено повітряну тривогу, залишатися в залі не можна, глядачі повинні покинути кінозал, а сеанс переривається. Працівники кінотеатру теж повинні пройти до укриття. Чи

буде продовжено фільм, залежить від тривалості повітряної тривоги у місті. Якщо вона триває менше 20 хвилин то показ фільму, буде продовжено. Якщо тривога триває більше півгодини, то доглянути фільм, на жаль, не вийде. При цьому повернути гроші за квиток теж не буде можливості - на час воєнного стану "Multiplex" скасував повернення грошей на рахунок, з якого купили квиток. Глядачі надсилають промокоди, за якими можливе наступне відвідування кінотеатру, причому категорія місць у залі зберігається та сама.

Нова проблема з якою зіштовхнулись кінотеатри та розважальні заклади – це вимкнення світла. Доводиться скориговувати час роботи, підлаштовувати співробітників. Останні три роки є важкими, як для кінотеатрів так і для розважальних закладів. Проте усі намагаються жити та функціонувати у нових реаліях та максимально швидко та розумно реагувати на нові проблеми.

Перелік використаних джерел:

1. Офіційний сайт кінотеатру http://multiplex.ua/promotion/311.
2. Правила роботи кінотеатрів під час воєнного стану та інтерв'ю Р.Романчука http://miskrada.kherson.ua/news/sohodni-vidbudetsia-prem-...-filmu-rozirvy-kolo/ .

Дробот Н.Ю.,

науковий керівник: Грошелева О.Г., к.е.н., доцент,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

ВПЛИВ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ НА УПРАВЛІННЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЮ ЛОГІСТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові слова: адаптація, воєнна агресія, логістична діяльність, оптимізація, управління

Українські підприємства вже не перший рік функціонують в складних умовах. Наразі робота підприємств в умовах війни є одним із найактуальніших

питань для українського бізнесу. Воєнна агресія негативно вплинула на всі складові роботи підприємства, значною мірою під таким впливом опинилася і логістична діяльність.

Компанії зіштовхнулися з проблемами закритих портів та авіасполучення, відповідно й відсутністю морських та авіа перевезень, а також ускладненням перевезень наземним транспортом. Крім цього, значно збільшилися черги на митниці, виникла необхідність підвищеного контролю та постійного коригування маршрутів, майно багатьох підприємств зазнало руйнувань та пошкоджень, з'явилися проблеми з паливом, масові переміщення співробітників. Як наслідок, для більшості підприємств стало неможливим застосування їх налагоджених ланцюгів постачання.

Актуальною проблемою для українських підприємств є побудова та оптимізація нових ланцюгів постачання. Дуже велика частина експортно-імпортних операцій відбувалася саме морськими та авіаційними шляхами, тому доводиться шукати варіанти доставляння сировини та матеріалів й готової продукції через сусідні країни, наприклад через інші порти Чорного моря, а потім вже наземним транспортом до України. Різко зросла вартість та час вантажоперевезень, спостерігаються призупинення виробництв, зростання цін та дефіцит матеріалів. Підприємствам довелося терміново зосередитися на забезпеченні здатності системи постачання продовжувати функціонувати під впливом непередбачуваних зовнішніх чинників, мінімізувати збої, адаптуватися до умов, які постійно змінюються, а також оперативно реагувати на ризики що з'являються.

Звісно, підприємства намагаються будувати ланцюги постачання з найбільш можливою продуктивністю та мінімізуючи витрати, але в теперішніх умовах основні пріоритети змістилися від витрат до цінностей та безпеки людей, розробки більш надійних бізнес-моделей, сфокусованих на перевагах стійкості ланцюгів постачання. Виникла необхідність досягнення балансу між гнучкістю та витратами й прийняттям більш надійних рішень.

Під впливом воєнної агресії процес управління ризиками відіграє дійсно важливу роль в логістичній діяльності підприємства. Добре побудовані, ефективні, багаторівневі ланцюги постачання чудово працюють в умовах

стабільності, але часто не можуть швидко адаптуватися до різких змін і перестають функціонувати. Чим довше ланцюг постачання і чим у ньому більше ланок, тим більше інфраструктури потрібно для стабільної роботи й тим більше він схильний до різних ризиків [1]. Компанії, що мають більш стійкі ланцюги постачання та ефективні процеси управління ризиками, здатні швидко впоратися зі змінами, мінімізувати наслідки ризиків або навіть усувати їх, отримуючи конкурентні переваги на ринку.

Розповсюдженою практикою в управлінні закупівельною логістикою в умовах воєнної агресії стало скорочення логістичних ланцюгів. Деякі компанії збільшили кількість постачальників та вимушено відмовилися від використання логістичних центрів та складів, натомість почали доставляти товар безпосередньо в пункти продажу.

Надзвичайно важливу роль в управлінні логістичною діяльністю відіграють комунікації та інформаційні потоки. Українські підприємства від самого початку повномасштабного вторгнення активно підтримували комунікації з партнерами, щоб зберегти постачальників, шукати з перевізниками можливі варіанти доставляння товарів та домовлятися про розрахунки. Частина постачальників, перевізників та виробників більше не могли виконувати свої зобов’язання, тому необхідно було оперативно знаходити їм заміну.

Обмін інформацією між учасниками логістичної діяльності в умовах воєнної агресії відбувається на всіх етапах, це потрібно для своєчасного коригування дій у разі необхідності. Важливо визначити максимально можливий точний час готовності продукції до відправлення, а також принаймні приблизний час, який буде витрачено на доставляння. Компанії весь час слідкують за інформацією щодо ситуації в країні для того, щоб планувати свою роботу. Всі учасники логістичної діяльності мають постійно отримувати актуальну інформацію стосовно перевезень, яка може змінюватися враховуючи обстріли, комендантську годину та інші чинники.

Для підприємств важливо в будь-яких умовах знайти варіант для побудови своєї логістики, оскільки відсутність логістичної діяльності робить неможливим поповнення запасів та постачання готової продукції, як наслідок підприємство може зупинити свою роботу. Для забезпечення потреб виробництва, торгівлі,

споживачів та економіки країни було і залишається необхідним не допустити припинення роботи підприємств та сприяти найшвидшому відновленню роботи тих підприємств, зупинки яких не вдалося запобігти. Саме тому, держава розробляє і впроваджує різні заходи, що сприяють роботі українського бізнесу. Наприклад, відповідно до [2], уряд легалізував імпорт і продаж іноземних товарів без українського маркування, що дозволило значно пришвидшити потрапляння товарів на полиці магазинів.

Наразі в більшості українських магазинів, які знаходяться не в зоні активних бойових дій, в асортименті практично завжди наявні всі необхідні продукти, свіжа випічка, смачна кава, улюблені солодощі та снеки. Крім цього, українці можуть придбати смартфони, ноутбуки, різну побутову техніку, одяг, взуття, товари для дітей, товари для домашніх улюбленців та інші товари, які звикли купувати до повномасштабного вторгнення. Звісно, існують деякі затримки постачання, та й асортимент дещо змінився. Виробництво певної продукції стало неможливим, бо підприємства знаходяться в окупації, зоні бойових дій, або зруйновані, натомість з'явилося більше імпортних товарів. Українські підприємства не тільки відновлюють та підтримують виробництво та постачання продукції, яка вже була на ринку, а й поступово впроваджують на український ринок нові товари. Український бізнес робить все можливе, щоб українці були забезпечені всіма необхідними товарами, а також щоб підтримувати економіку нашої країни. Все це можливо завдяки тому, що підприємства знаходять можливість адаптуватися до умов, та побудувати оптимальну логістику враховуючи навантаженість доріг, пропускних пунктів, обстріли, пошкодження інфраструктури та інші чинники.

Перелік використаних джерел:

1. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

2. Про заходи щодо забезпечення в умовах воєнного стану безперебійного постачання імпортованих харчових продуктів і кормів

[Електронний ресурс]: постанова Кабінету Міністрів України від 09 березня 2022 р. № 234

3. URL:https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zahodi-shchodo-zabezpechennya-v-umovah-voyennogo-stanu-bezperebijnogo-postachannya-importovanih-harchovih-produktiv-i-kormiv-234 (дата звернення 26.10.2022).

Іванова О.О.,

науковий керівник: Усатенко О.В., к.т.н. доцент,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

ДЕЯКІ ПИТАННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН МІЖ РОБОТОДАВЦЯМИ І ПРАЦІВНИКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: воєнний стан, роботодавець, працівник, трудові відносини

Указом Президента України від 24.04.2022 № 64/2022 [1] в Україні введено воєнний стан з 24 лютого 2022 року строком на 30 діб. На даний момент воєнній стан в Україні продовжено до 19.02.2023 року.

15.03.2022 Верховною Радою України прийнято Закону України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” № 2136-IX (далі - Закон № 2136-IX) [2].

Відповідно з пунктом розділу 2 “Прикінцеві положення” Закону № 2136-IX главу XIX «Прикінцеві положення» Кодексу законів про працю України [3] доповнено пунктом 2 наступного змісту: «2. Під час дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [4], діють обмеження та особливості організації трудових відносин, встановлені Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану».

Згідно з частинами другою, третьою статті 1 Закону № 2136-IX на період дії воєнного стану не застосовуються норми законодавства про працю у частині

відносин, врегульованих Законом України «Про правовий режим воєнного стану».

Положення Закону № 2136-IX, які регулюють деякі аспекти трудових відносин інакше, ніж Кодекс законів про працю України - мають пріоритетне застосування на період дії воєнного стану.

Так частина третя статті 32. Переведення на іншу роботу. Зміна істотних умов праці Кодексу законів про працю України формулюється наступним чином «У зв'язку із змінами в організації виробництва і праці допускається зміна істотних умов праці при продовженні роботи за тією ж спеціальністю, кваліфікацією чи посадою. Про зміну істотних умов праці - систем та розмірів оплати праці, пільг, режиму роботи, встановлення або скасування неповного робочого часу, суміщення професій, зміну розрядів і найменування посад та інших - працівник повинен бути повідомлений не пізніше ніж за два місяці».

Але згідно із статтею третьою частини другої Закону № 2136-IX у період дії воєнного стану норми частини третьої статті 32 Кодексу законів про працю України щодо повідомлення працівника про зміну істотних умов праці не застосовуються.

Унаслідок використання вказаної правової норми можливі випадки зловживання з боку роботодавців до працівників, що можуть проявлятися в неповідомленні працівників про зміну, наприклад, режиму роботи, пільг, систем та розмірів оплати праці тощо, що може привести до соціальної напруженості на підприємствах.

Перелік використаних джерел:

1. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України № 64/2022. URL: https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397 (дата звернення: 19.11.2022)

2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text (дата звернення: 19.11.2022)

3. Кодекс законів про працю України: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення: 19.11.2022)

4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 19.11.2022).

Ільїн О.В.,
науковий керівник: Варяниченко О.В., к.е.н., доцент,
кафедра менеджменту,
НТУ «Дніпровська політехніка»

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМЕРЦІЙНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ЗАВОД ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНИХ КОНСТРУКЦІЙ» В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ РФ

Ключові слова: військовий стан, експорт, міжнародна комерційна операція, ринок металоконструкцій

У 2020 р. одним з головних чинників впливу на економічні процеси як у світовій економіці, так і на внутрішніх ринках виявився фактор розповсюдження пандемії COVID-19. Після глибокого падіння у 1 кв. 2020 р., починаючи з 2 кв. 2020 р. до кінця року, незважаючи на погіршення епідемічної ситуації та введення карантинних обмежень у багатьох країнах, тривало відновлення світової економіки. Зараз на стан українського та європейського ринків щодо збуту металоконструкцій впливають наслідки російської агресії.

Аналіз ринку металоконструкцій встановив [1-6]:

- ринок тісно пов’язаний з ринком будівельних робіт, драйверами росту залишаються проєкти «Великого будівництва», державна програма з іпотечного кредитування;

- найбільше коронакриза вплинула на комерційне будівництво, а саме торгові центри і торгово-розважальні центри, але став активно розвиватися сегмент складської нерухомості;

- виконані будівельні роботи за січень-грудень 2021 р. на 254 млрд. грн.;

- в ТОП трійку будівельних регіонів увійшли Київський регіон, Одеський, Дніпропетровський, частка яких склала понад 50%;

- зростання ринку металоконструкцій періоду 2011-2012 років, яке спостерігалося в умовах зростаючого ринку будівництва України, змінилася різким скороченням в 2013-2016 роках, далі йшло поступове невелике зростання, всього спожито на внутрішньому ринку у 2021 році 346000 т.;

- на кінець 2021 року працювало шість підприємств з виробництвом понад 5 тис. т металоконструкцій в рік;

- в умовах втрати ключових зовнішніх ринків у 2014 році вдвічі скоротився обсяг експорту українських металоконструкцій;

- в 2015 році Україна мала високу частку поставок металоконструкцій в росію – 43%, в 2021 році вже було експортовано 13%, вітчизняні виробники нарощували поставки в європейські країни, перш за все - Польщу та Молдову.

Виробництво металоконструкцій, як і вся економіка, значно постраждало від військової агресії РФ проти України. З початку війни ринок металоконструкцій був майже повністю паралізований. Завантаження потужностей з виробництва металоконструкцій не перевищувало 30-40% за рахунок тендерів приватних інвесторів [7].

Через війну українські виробники змушені були підвищити ціни через труднощі з постачанням матеріалів. Багато проєктів було припинено, і виробники тільки завершували виготовлення конструкцій у рамках виконання замовлень з минулого року. Щодо іноземних компаній, то тут головним чинником стало припинення фінансування проєктів із боку українських замовників.

На ринку спостерігається дефіцит кадрів: частина працівників пішла до лав збройних сил, й інколи виникають труднощі в збиранні бригади для монтажу обладнання, облаштування фундаментів і збирання металоконструкцій.

Також є проблема з логістикою. І питання не лише у вартості, а й у фізичній спроможності. Нерідко компанії стикаються із ситуацією, коли переносяться терміни подання як автотранспорту, так і вагонів [8].

Портфель послуг компаній почав адаптуватися до умов ринку у воєнний час. Ринок має труднощі з формуванням цінової політики та корекцією замовлень. У червні – липні 2022 року спостерігалося невелике зростання активності на

ринку. Однак зараз знову настав період стагнації та невизначеності. Майже всі проєкти в Україні заморожені через відсутність фінансування, високі ризики та значне зростання цін на метал (наприклад, арматура подорожчала на 40%, а в деяких регіонах ціна збільшилась удвічі через дефіцит).

Багато контрактів повністю переглядаються та проходять новий процес погодження. Таким чином, від моменту зміни цінової ситуації на ринку металопрокату до фактичного замовлення проходить щонайменше два місяці [7].

Та разом з тим багато підприємств металообробки виявилися досить гнучкими та активно підлаштовуються під специфіку роботи у воєнний час. Підприємствам, які працюють на експорт, набагато простіше – вони мають труднощі лише з поставками сировини [8].

У зв'язку із введенням військового стану в Україні та, відповідно, переформатування зовнішньоекономічної діяльності українських контрагентів, постає нагальне питання роботи на зовнішніх ринках у нових умовах та розширення експортної діяльності.

Основними напрямами діяльності ПрАТ «Київський завод експериментальних конструкцій» [9] є: виробництво та реалізація будівельних металевих конструкцій, діяльність у сфері інжинірингу, будівництво споруд. Високі показники рентабельності та достатня ліквідність ПрАТ «Київський завод експериментальних конструкцій» свідчать про ефективність системи менеджменту та доцільні рішення з управління фінансами підприємства. Продукція має попит на ринку, підприємство має довгострокові контракти на постачання сировини, що дає можливість нівелювати здорожчання сировини протягом року, а також впроваджено ефективні заходи з оптимізації витрат.

Військова агресія Росії проти нашої країни призвела в тому числі і до економічної кризи в багатьох областях України. Зважаючи на це, ПрАТ «Київський завод експериментальних конструкцій» пропонується розширювати взаємодію із замовниками на будівництво залізно-залізобетонних будівель, що перебувають за межами України.

У 2023 році ПрАТ «Київський завод експериментальних конструкцій» пропонується розширити свою присутність на ринках європейських країн, а саме на ринку Польщі. Продукція ПрАТ «Київський завод експериментальних

конструкцій» відповідає директиві ЄСС 89/106/ЕС «Про будівельні та сталеві конструкції» (Construction Products Directive – CPD).

Запропоновано здійснення міжнародних комерційних операцій та укладання міжнародних угод, які представлено нижче та на рисунку.

На проєктування, виготовлення та будівництво заготівельного зерносховища (довжина – 50 м; ширина – 20 м; висота – 8м), замовник польська компанія Agrolok Sp. z o.o.:

- договір постачання матеріалів - вартість 3250317,88 грн, умови постачання FCA м. Дніпро, Інкотермс 2020;

- договір на надання інжинірингових послуг (проєктні роботи) - вартість 132052,99 грн;

- договір на виконання монтажних робіт та робіт з влаштування фундаменту - вартість відповідно 401201,77 грн та 249246,67 грн, монтажні роботи будуть здійснювати працівники польського підприємства - Przedsiębiorstwo Techniczno-Handlowe SURSYS Sp. z o. o.

На проєктування, виготовлення та будівництво комплексу вирощування свиней, загальною площею 11200 м^2. Замовник - польське фермерське господарство Bernadeta i Znigniew Tarnowscy:

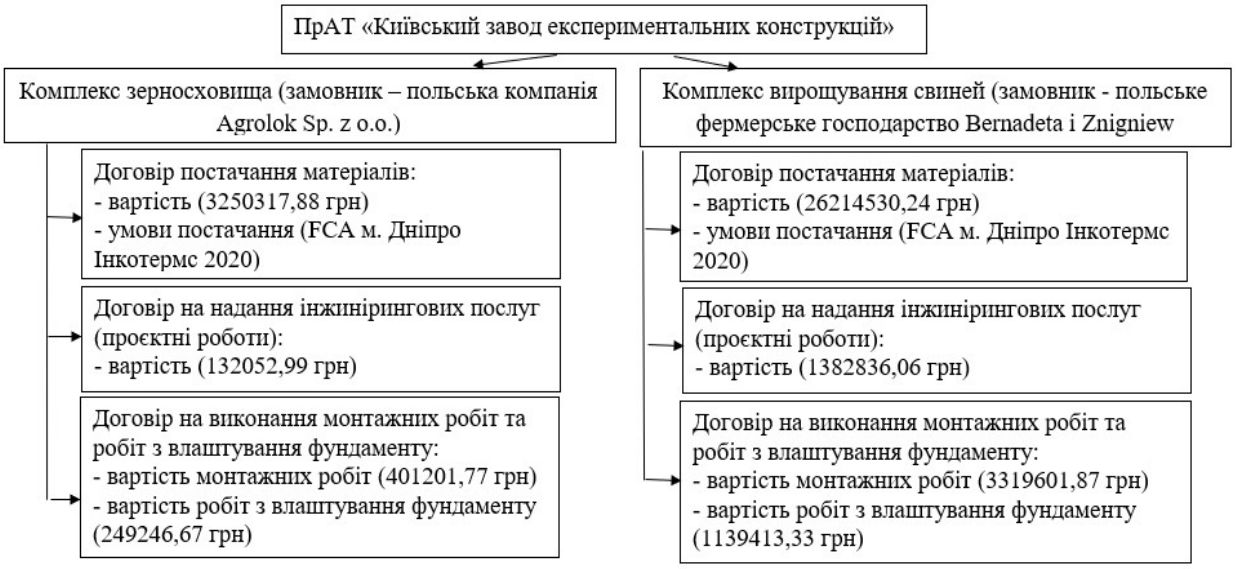

Рисунок – Проєкт здійснення міжнародних комерційних операцій

ПрАТ «Київський завод експериментальних конструкцій» в 2023 році:

- договір постачання матеріалів - вартість 26214530,24 грн, умови постачання FCA м. Дніпро, Інкотермс 2020;

- договір на надання інжинірингових послуг (проєктні роботи) - вартість 1382836,06 грн;

- договір на виконання монтажних робіт та робіт з влаштування фундаменту - вартість відповідно 3319601,87 грн та 1139413,33 грн, монтажні роботи будуть здійснювати працівники польського підприємства - COMTER Firma Instalacyjno - Budowlana.

Економічний ефект від здійснення експорту металоконструкцій становить 1731,73 тис.грн, економічна ефективність експортних операцій у 2023 році складе 1,93.

Перелік використаних джерел:

1. Український ринок будівництва і будівельних матеріалів: результати 12 місяців 2021. URL: https://sostav.ua/publication/ukra-nskij-rinok-bud-vnitstva-bud-velnikh-mater-al-v-rezultati-12-m-s-2021-91200.html (дата звернення: 28.10.2022).

2. Чи допомогло Велике будівництво подолати негативні наслідки пандемії? URL: https://propertytimes.com.ua/stroymateriali/chi_zmoglo_velike_budivnitstvo_podolati_negativni_naslidki_pandemiyi (дата звернення: 28.10.2022).

3. Ринок металоконструкцій у 3 кварталі 2021 року. Аналітика. URL: https://www.informdom.com/novosti/rinok-metalokonstrukci-u-3-kvartal-2021-roku-analtika.html (дата звернення: 28.10.2022).

4. Офіційний сайт журналу Prof Build. URL: https://www.profbuild.in.ua/ru/stati/502-rinok-metalokonstrukczj-staleva-stjkst (дата звернення: 28.10.2022).

5. Огляд ринку будівництва споруд із сталевих металоконструкцій. URL: https://rubarbs.com/ua/article/obzor-rynka-stroitelstva-zdaniy-iz-stalnykh-metallokonstruktsiy (дата звернення: 28.10.2022).

6. Огляд ринку металоконструкцій. URL: https://uscc.ua/uploads/page/603f623424f0b.pdf (дата звернення: 28.10.2022).

7. Ринок металоконструкцій має труднощі з ціноутворенням. URL: https://gmk.center/ua/opinion/rinok-metalokonstrukcij-maie-trudnoshhi-z-cinoutvorennyam/ (дата звернення: 01.11.2022).

8. Воєнне переформатування: металообробка та виробництво металоконструкцій. URL: https://gmk.center/ua/posts/voienne-pereformatuvannya-metaloobrobka-ta-virobnictvo-metalokonstrukcij/ (дата звернення: 01.11.2022).

9. Офіційний сайт ПрАТ «Київський завод експериментальних конструкцій». URL: http://kzek.kiev.ua/ (дата звернення: 04.11.2022).

Калугін С.А.,

науковий керівник: Іванова М.І., д.е.н, професор,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОСЕРЕДОВИЩА

Ключові слова: менеджмент якості, ISO, TQM, загальне управління якістю, інтегровані системи управління

На сьогодні одним за найефективніших способів покращення корпоративного управління на підприємствах є впровадження інтегрованих систем управління, що відповідають вимогам міжнародних стандартів: ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000 та інших. Інтегрована система менеджменту – система загального управління організацією, в якій дотримується вимоги двох або більше міжнародних стандартів. Ця система сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації та надає гарантії її стабільності і сталого розвитку [1]. Інтегрована система управління включає системи, що працюють в єдиному інформаційному просторі, що не тільки забезпечує інформаційну

актуальність, ефективність, цілісність та надійність, а й полегшує взаємодію та обмін інформацією між системами [2]. Незважаючи на деякі відмінності, пов'язані з підходами до визначення і трактування поняття ІСМ, більшість науковців і дослідників сходяться в тому, що це інструмент, який враховує вимоги різних міжнародних стандартів і забезпечує ефективне управління та спільне функціонування систем менеджменту, що функціонують в організації.

TQM – Total Quality Management або Загальний менеджмент якості це певні зміни або навіть революція у самому підході до організації усіх процесів на виробництві, забезпечення підприємства сировиною та контролю якості фінального продукту.

Управління якістю стало невід'ємною частиною досягнення промисловими підприємствами конкурентних переваг по всьому світі через зростаючу важливість концепцій управління якістю, таких як TQM. Феномен TQM полягає в переорієнтації цілей бізнесу з досягнення лише фінансової вигоди для пошуку шляхів підвищення задоволеності клієнтів, які зацікавлені в придбання високоякісної продукції [3].

У концепції «Загального управління якістю» або TQM є основні вісім принципів на яких базується уся діяльність будь-яких підприємств від великих до малих (рисунок 1.1) [4]. В даний час TQM застосовується відповідно до положень останніх міжнародно визнаних стандартів, наприклад сімейства ISO 9000. Зосереджуючись на перевагах для всіх зацікавлених сторін, TQM діє як взаємопов'язана система процесів, спрямованих на задоволення та передбачення потреб клієнтів, покращення якості продукції, послуг та підвищення ефективності роботи на основі лідерства менеджерів і постійного вдосконалення якості [3].Загальний менеджмент якості являє собою велику кількість інструментів. Середи них і інструменті теорії і звичайно ж практичні методи досягнення певних цілей. Серед таких інструментів: цикл Демінга (PDCA), бенчмаркінг, формування корпоративної культури, концепція «точно в термін».

Стандарти якості ISO є міжнародно визнаними та використовуються у більшості країн світу. Більшість підприємств намагається слідувати та будувати свою систему менеджменту на основі цих загальноприйнятих стандартів. Для організацій, які шукають шляхи покращення якості своїх продуктів і послуг і

постійно відповідати очікуванням своїх клієнтів, ISO має відповідь це сімейство стандартів ISO 9000, що розглядає різні аспекти управління якістю. На поточний момент найновішою серією є стандарт якості ISO 9001 від 2015 р.

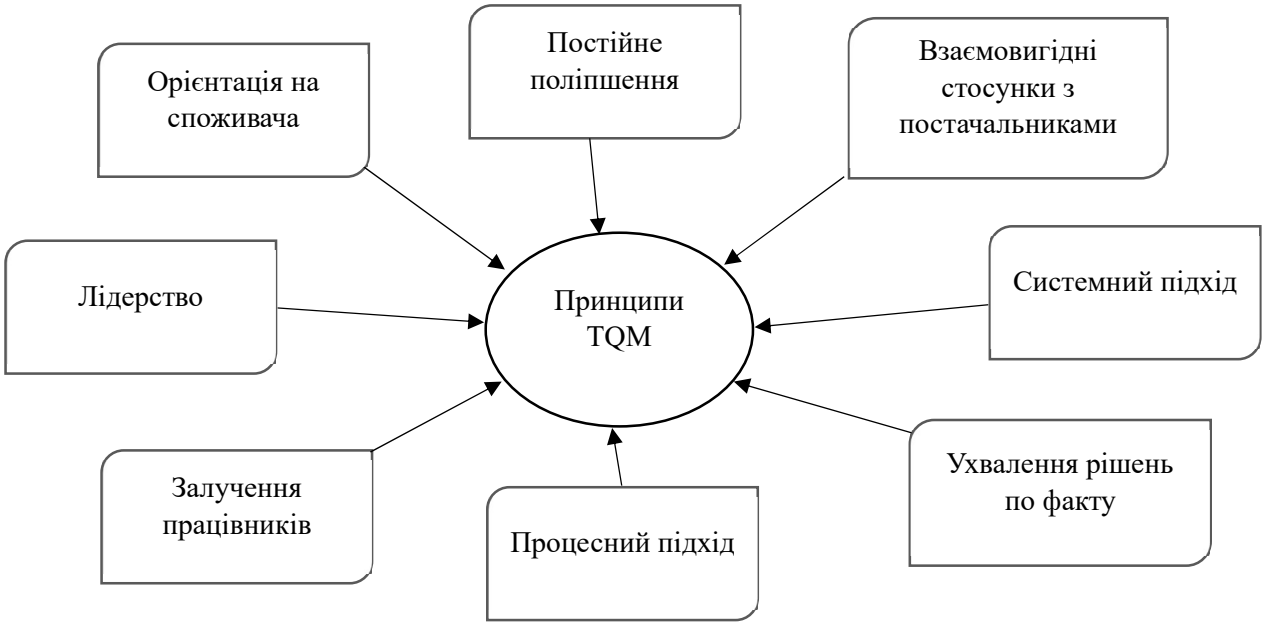

Рисунок 1 – Принципи TQM

Незважаючи на те, що вартість протягом тривалого часу вважалася єдиним критерієм при виборі постачальника, через зміни в уподобаннях клієнтів, багато нових критеріїв, пов'язаних з якістю продукції, обслуговування якість і репутація з’явилися в останні роки. Контракти присуджуються не лише з урахуванням вартості, але й з урахуванням нефінансових критерії. У цьому плані компанії повинні покращити свої можливості, щоб задовольнити ці критерії. ISO 9001, який є набором критеріїв для системи управління якістю вважається способом покращення цих можливостей. Крім того, організації можуть використовувати ISO 9001, щоб продемонструвати свої здатність надавати продукти та послуги, які відповідають потребам клієнтів та нормативним вимогам. У цьому відношенні отримання ISO 9001 вважається типом гарантії якості, а ISO 9001 – таким затребувані тендерами, особливо в міжнародних проектах [5].

ISO 9001 встановлює критерії для системи управління якістю і є єдиним стандартом у сімействі, за яким можна сертифікувати (хоча це не є обов’язковою вимогою). Його може використовувати будь-яка організація, велика чи мала,

незалежно від сфери її діяльності. Фактично, існує понад мільйон компаній та організацій у більш ніж 170 країнах, які сертифіковані за стандартом ISO 9001. Цей стандарт ґрунтується на ряді принципів управління якістю, включаючи сильне орієнтування на клієнта, мотивацію та вплив вищого керівництва, процесний підхід та постійне вдосконалення. Ці принципи більш детально пояснюються в принципах управління якістю ISO. Використання ISO 9001 допомагає гарантувати, що клієнти отримують послідовні, якісні продукти та послуги, що, у свою чергу, приносить багато переваг бізнесу [6].

Головним аспектом формування систем управління якістю в умовах стандартизації ISO 9001:2015 є процесний підхід, тобто усі процеси це одне ціле, що допомагає організації досягати успіху. Фундаментом нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 було закладено цикл Демінга(PDCA) (рисунок 2).

Рисунок 2 – Цикл Демінга(PDCA)

Для впровадження систем менеджменту якості на виробничих підприємствах потребується достатньо багато зусиль та аналізу даних.

Переваги впровадження TQM на практиці полягають у покращенні якості продукції та конкурентоспроможності; зростаючий ступінь задоволеності клієнтів; зменшення кількості дефектів; забезпечення фінансового і економічна стійкість підприємства, а також раціональне використання обмежених ресурсів; підвищення якості менеджменту рішення та інше [3]. З огляду на усе вище перераховане, проблема розробки та впровадження на вітчизняних підприємствах систем загального менеджменту якості набуває особливого та майже першочергового значення.

Зазначається, що одним із шляхів прискорення впровадження моделі TQM на підприємствах є застосування інструменту бенчмаркінгу. Термін «бенчмаркінг» походить від англійського «benchmark», що буквально означає мірило, стандарт або критерій, тобто певне зразкове значення, котре можна застосовувати при порівнянні об'єктів. Бенчмаркінг полягає у пошуку таких схем роботи та управління, котрі успішно застосовуються іншими підприємствами, їх детальному вивченні та впровадженні на власному підприємстві. При цьому аналіз методів управління конкурента здійснюється виключно легальними методами, шляхом дослідження відкритих звітів щодо економічної діяльності підприємств, які несуть у собі багато корисної інформації [7].

Впровадження системи управління якістю на підприємствах за стандартами ISO серії 9000 має високий вплив на такі важливі чинники для підприємств, як конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства, а саме на [1]:

1) клієнтоорієнтованості продукції, послуг та підприємства в цілому;

2) конкурентоспроможності та інноваційності продукції, послуг, процесів і технологій підприємства;

3) ролі персоналу в управлінні якістю й інноваційною діяльністю підприємства;

4) лідерства, компетентності й відповідальності керівництва в управлінні якістю й інноваційною діяльністю підприємства;

5) ефективності взаємодії підприємства з його постачальниками;

6) ефективності виробничої системи підприємства

Ефективність функціонування систем управління якістю багато в чому визначається саме на етапі розробки та її реалізації. Саме рішення про впровадження СУЯ та її ідей і принципів приймається на найвищому рівні. На першому етапі створення та розробки СУЯ керівництво має визначити такі важливі аспекти, як політику, цілі та зобов'язання у сфері якості, дотримуючись певних правил, як політика у сфері якості – це частина загальної політики та стратегії підприємства та політика є фундаментом для подальшого встановлення цілей, спрямованих на поліпшення якості послуг. На цьому етапі виконуються такі види робіт [12]:

– розробка політики та цілей підприємства у сфері якості;

– розробка або аналіз організаційної структури СУЯ підприємства;

– визначення переліку бізнес-процесів підприємства;

– визначення повноважень посадових осіб підприємства, щодо створення СУЯ та розробка «Матриці розподілу повноважень і відповідальності в СУЯ»;

– розробка мотиваційного механізму (форми і методи економічного та морального стимулювання) забезпечення розробки і впровадження СУЯ;

– навчання посадових осіб та персоналу організації, які залучаються до робіт щодо розробки СУЯ.

На другому етапі проводиться комплексний аналіз управління якістю на підприємстві та розробляється концептуальна модель СУЯ. Реалізація етапу починається з аналізу нинішньої системи управління, сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також організаційної структури і методів контролю якості, що застосовуються. Аналіз має показати, наскільки документація підприємства відповідає мінімальним вимогам і може бути використана в СУЯ. Після аналізу актуального стану підприємства розробляється модель СУЯ підприємства відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015. Перш за все необхідно визначити бізнес-процеси й розробити їхні організаційно-технологічні схеми (блок-схеми). Розробка організаційно-технологічних схем супроводжується аналізом нинішньої системи управління та внесенням, у разі необхідності, змін у виробничий процес і в організаційну структуру відповідно до вимог ISO 9001:2015. Вже за результатами виконаного аналізу може бути складений план-графік розробки або коригування доробки документів СУЯ [8].

Третій етап включає в себе розробку документації СУЯ згідно з планом-графіком. Документація СУЯ – це один з основних елементів функціонування системи. Вона визначає форми і види взаємодії та встановлює порядок надання інформації. На відміну від стандарту ISO 9001:2008, у версії 2015 року значно зменшена кількість обов’язкової документованої інформації. Проте підприємствам доцільно все ж таки розробляти настанову з якості та деякі документовані процедури [8].

Четвертий етап охоплює роботи, пов'язані з упровадженням СУЯ. Весь персонал підприємства має бути ознайомлений з документами СУЯ та навчений роботі в умовах функціонування СУЯ. З моменту впровадження СУЯ всі підрозділи мають працювати відповідно до документованих процедур [8].

На п'ятому етапі проводяться роботи, пов'язані з сертифікацією СУЯ. З огляду на те, що сертифікацію чинних СУЯ проводять різні міжнародні та національні органи, підприємству необхідно зробити вибір органу із сертифікації, з урахуванням побажань замовника [8].

Зазвичай при впровадженні новітніх систем якості на вітчизняних підприємствах виникають певні характерні саме для України труднощі, які значно уповільнюють процес впровадження нововведень, а саме [4]:

1) незначне зростання обсягів виробництва в більшості галузей народного господарства і слабкий платоспроможний попит на продукцію взагалі;

2) відсутність систематизованої теоретичної та методологічної бази у сфері менеджменту якості. Через достатньо пізнє освоєння Україною подібних методів, ще не було сформоване наукове та практичне підґрунтя для впровадження систем управління якістю на підприємствах;

3) переважання авторитарного стилю управління на підприємствах. В Україні традиційно переважаючим стилем управління більшості компаній залишається авторитарний стиль. Наслідком цього є неприйняття безпосередніми керівниками нової концепції менеджменту, відторгнення нововведень і еволюційного розвитку філософії лідерів;

4) відсутність коштів на розробку систем якості і проведення сертифікації підприємств;

5) реальна непідготовленість переважної більшості працівників до методів

керування якістю;

6) наявність застарілого парку обладнання на вітчизняних підприємствах;

7) впровадження систем менеджменту якості здійснюється, як вже зазначалось раніше, часто з метою отримання сертифікатів, а не для вдосконалення ефективності управління якістю та менеджменту на підприємстві в цілому;

8) відсутність ринкових стимулів, необов'язковість впровадження систем якості;

9) низький рівень оплати праці [4].

На Українських підприємствах впровадження концепції загальної якості(TQM) базується на впровадженні саме міжнародних стандартів ISO серії 9000, які вже з плином часу були достатньо модернізовані та ввібрали в себе увесь найкращий міжнародний досвід, щодо створення високо конкурентоспроможного підприємства.

Наразі в умовах воєнної агресії інновації генерують позитивні структурні зрушення в економіці сприяють підвищенню продуктивності та стабілізації економіки і забезпечують стійкі темпи зростання в довгостроковій перспективі. Варто відзначити, що держава розуміє важливість малого та середнього бізнесу для країни, тому більшість суб'єктів бізнесу зможуть обрати спрощену систему оподаткування та сплачувати замість податку на прибуток та ПДВ єдиний податок з обігу у розмірі 2 %.

Центр розвитку інновацій провів аналіз розвитку підприємництва в Україні в результаті чого були отримані наступні результати. Війна активізувала закриття бізнесу в Україні: в середньому щомісяця закривалося 13 тисяч СГД, що до середини липня перевищувало кількість зареєстрованих нових СГД, хоча протягом 6 місяців повномасштабної війни реєстрація нового бізнесу продовжує демонструвати позитивну динаміку відновлення, яка розпочалася у квітні: кількість новозареєстрованих суб'єктів господарювання зростає щомісяця - з 15 тисяч у квітні до понад 23 тисяч у серпні[9].

По всій Україні 11,5% підприємств змогли зберегти або навіть збільшити обсяги робіт, порівнюючи з 23.02.2022. Найбільше таких підприємств на Заході Україні – 16,9%. Менше ніж 2% підприємств здійснили релокацію повністю або

переважно за кордон. Натомість 38% підприємств зорієнтовані на експорт. Переважно релокація бізнесу відбувається зі Сходу України – 39,7% підприємств планують або здійснили релокацію в Україні чи за кордон[9].

За статистикою бачимо, що велика кількість підприємств наразі працює на експорт та налагоджує економічні зв'язки з євросередовищем, тому для більш ефективного розвитку бізнесу на експорт підприємствам потрібно впроваджувати системи менеджменту якості задля більшої конкурентоспроможності на рівні з іншими експортерами.

Перелік використаних джерел:

1. Траченко Л.А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту iso 9001:2015. *Ефективна економіка.* 2018. № 4. URL: http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239.

2. Слободяник А.М., Сиза В.О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Агросвіт*. 2021. № 4. С. 45–50.

3. Akhmatov M.-S., Deniskina A., Akhmatova Dz.-M., Kapustkina A. Green SCM and TQM for reducing environmental impacts and enhancing performance in the aviation spares supply chain. *Transportation Research Procedia.* 2022. Volume 63, P. 1505-1511. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146522004173.

4. Урусова З.П. Метельська Н.С. Концепція управління якістю TQM: роль аудиту персоналу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/125.pdf.

5. Budayan C., Okudan O. Roadmap for the implementation of total quality management (TQM) in ISO 9001-certified construction companies: Evidence from Turkey. *Ain Shams Engineering Journal.* Volume 13, Issue 6, November 2022, 101788 URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2090447922000995

6. Офіційний сайт стандартизації ISO. URL: https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html.

7. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Савіцький Н.Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції

вітчизняних підприємств. *Економічна наука.* 2018. № 5. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/5.pdf

8. Траченко Л.А. формування систем управління якістю підприємств сфери інжиніринговаих послуг: організаційно-методологічні аспекти. *Вісник НУВГП. Економічні науки.* 2019. № 3. URL: http://ep3.nuwm.edu.ua/16989/1/Ve872%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf.

9. Т.Бєлялов інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG_2022_P066-067.pdf.

Клодчик О.О.,

науковий керівник: Баранець Г.В., к.е.н, доцент,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЧОРНОЇ МЕТАЛУРГІЇ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Ключові слова: управління, підприємство, чорна металургія, воєнна агресія

Сучасні економічні відносини нашої держави перебувають у глибокій кризі через воєнну агресію держави-сусіда. Це водночас призвело до того, що українські виробники втратили російський ринок збуту. Іншою важливою проблемою стало те, що багато українських металургійних підприємств знаходяться в зоні окупації, наприклад, ПРАТ «МК Азовсталь» та ПРАТ «ММК Ім. Ілліча». Металургія втратила щонайменше 30% своїх активів. Сильно пошкоджено Авдіївський коксохімічний завод, інші металургійні заводи – «Арселорміттал Кривий Ріг» і «Запоріжсталь» були зупинені, однак поступово відновлюють виробництво. Підприємства з видобутку залізної руди працюють на 30-40% потужності [1]. Тобто, сучасні металургійні підприємства функціонують в умовах високої складності, невизначеності та динамічності макросередовища.

До цих факторів додаються проблеми недостатнього професійного рівня управлінського персоналу, який би мав своєчасно розпізнавати кризові ситуації і швидко на них реагувати.

Провідними проблемами під час воєнної агресії є:

1). Логістичні, які пов'язані з:

- додатковим навантаженням на залізничну інфраструктуру;
- блокуванням портів, оскільки підприємства не можуть відвантажувати готову продукцію через заблоковані порти і морські шляхи;
- необхідністю витрачати час на проходження блокпостів;
- комендантською годиною, яка стримує перевезення через те, що рух транспорту уночі зупинений.

Через руйнування портової інфраструктури та блокаду Чорного моря, ці морські маршрути залишаються недоступними. Європа втратила 70% поставок слябів та близько 50% чавуну [2]. Залізничний транспорт на кордонах з країнами Європи, куди металурги та гірники перенаправили експортні потоки після російського вторгнення, не справляються з обсягами: їхня пропускна здатність вполовину менша, ніж потрібна для стабільних обсягів експорту. Наразі ця здатність не перевищує 1,9 тис. вагонів на добу – у той час, як експортні потужності нашої країни потребують мінімум 3,4 тис. вагонів [3]. Це призводить до того, що не можливо завантажити виробничі потужності, тому зростає собівартість готової продукції. Крім того, зростає вартість енергоресурсів, імпортних матеріалів, сировини.

2). Зменшення попиту на продукцію. Підприємствам потрібно шукати нові ринки збуту, включаючи зовнішній ринок. Тут перш за все треба звернути увагу чи відповідає якість виробництва продукції стандартам міжнародного рівня, наприклад, стандартам ISO 9000. При цьому слід зазначити, що в такому випадку треба враховувати проблеми з логістикою, проблеми доступу до природних ресурсів та обмеженість працівників через виїзд за кордон [2].

При появі кризових явищ виникає питання, як зберегти підприємство та мінімізувати вплив кризи на його господарську діяльність. Це питання розглядає антикризове управління. До антикризового управління в умовах воєнної агресії входять антикризові заходи та стратегії, які повинні запобігти зупинці операційної

діяльності та неминучому банкрутству підприємства. У науковій літературі наводяться різні підходи для визначення антикризового управління.

Так, у великій українській енциклопедії [4], зазначається, що, антикризове управління – комплекс заходів, які спрямовані на запобігання чи пом'якшення кризових ситуацій у виробничо-господарській діяльності підприємства, галузі, виживання підприємства в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами.

На думку Кузнєцова Є.С. [5], антикризове управління – це об'єктивне виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих тенденцій розвитку, інструментів з виходу з неї та недопущення наступних кризових проявів.

Лігоненко Л. О. трактує [6] антикризове управління як спеціальне, постійно організоване управління, система методів та принципів прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на виявлення, локалізацію та подолання кризових явищ, які загрожують або порушують параметри життєздатності, обумовлюють виникнення загрози банкрутства та ліквідацію підприємства або унеможливлюють його ефективну господарську діяльність, досягнення цілей та реалізацію завдань розвитку, перехід до якісно нового стану.

При функціонуванні підприємства в умовах воєнної агресії можна запропонувати такі антикризові заходи:

1. Скорочення витрат – один із інструментів, який використовується для покращення фінансового стану. Безсумнівно, при зниженні витрат підвищиться рентабельність продажів. У рамках цього використовується нормування всіх статей витрат і твердий контроль виконання встановлених нормативів. Такий підхід принесе відчутні результати, дозволяючи утримати витрати компанії на заданому рівні. Для цього потрібно централізувати прийняття всіх рішень, що мають вплив на рух матеріальних активів підприємства, скоротити витрати на розвиток існуючих довгострокових проєктів: науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, капітального будівництва та інших вкладень, окупність яких перевищує один рік.

В умовах воєнної агресії основними напрямками скорочення витрат підприємств чорної металургії є: використання дешевших компонентів виробів

або металобрухту, встановлення ділових зв'язків з місцевими виробниками, впровадження ресурсозберігаючих технологій; скорочення виробничих витрат, витрат на ремонт та обслуговування обладнання, витрат на рекламу, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, дослідження ринку [7].

2. Горизонтальна й вертикальна інтеграція. Горизонтальна інтеграція включає пошук нових можливостей щодо реалізації закупівель разом із іншим покупцями. Збільшення обсягів закупівлі дасть можливість отримати знижки. Під вертикальною інтеграцією розуміють більш тісну роботу з основними постачальниками сировини й матеріалів та проведення спостережень за ціною на сировину, виходу на ринок нових потенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам.

3. Активізація двосторонньої співпраці з європейськими сусідами, зокрема у частині тимчасового спрощення митних та дозвільних процедур, а також пошук нових каналів збуту [8];

4. Надання працівникам відповідних гарантій безпеки [9]. Так, сюди можна включити доступ до бомбосховищ, продовольчі запаси, скорочення робочого дня через комендантську годину та ін.;

5. Надання підрозділам великих підприємств більшої самостійності та свободи. Ситуація у зовнішньому середовищі змінюється досить стрімкими темпами, тому, це дасть можливість швидко реагувати на зовнішні зміни.

6. Підприємствам треба реагувати на проблеми збереження персоналу, зберегти місця для працевлаштування, забезпечити регулярну виплату заробітної плати [9];

7. Налагодження нових логістичних маршрутів та запровадження дієвої комунікації з міжнародними логістичними операторами.

Зі свого боку держава має так само бути готовою запровадити тимчасові підтримуючі ініціативи для виробників галузі чорної металургії, такі як:

1. Відміна екологічного податку на СО (в країнах ЄС такий податок не використовується), а податки на CO_2 та інші викиди у повітря, воду і на утворення та зберігання відходів скасувати на період війни і на шість місяців після завершення бойових дій [10];

2. Відміна ренти для залізорудної сировини та в подальшому зменшення ренти шляхом вирахування від індексу (Platts 62% Fe) логістичних витрат на транспортування вантажів до Китаю. Таким методом користуються одні з найбільших експортерів Австралія та Бразилія і рекомендують міжнародні організації – МВФ, Світовий Банк та ОЕСР [3];

3. Здешевлення логістики через встановлення Укрзалізницею спеціальних тарифів на вантажоперевезення (-70% від рівня тарифу) для металургійних підприємств та гірничо-збагачувальних комбінатів [10];

4. Заміна податків із заробітної плати та зборів (ПДФО, ЄСВ) на лише один соціальний податок 10% (утримування із зарплати працівників) [10];

5. Зниження ціни електроенергії для підприємств ГМК шляхом продажу електроенергії Енергоатому по спеціальній ціні (на рівні, аналогічному для Укрзалізниці) та зниження тарифу на передачу електроенергії [10].

Підприємствам варто здійснити перехід до ресурсозберігаючої моделі розвитку галузі чорної металургії й посилити позиції, передусім, на зовнішньому ринку, де реалізується основна частина виробленої металопродукції (напівфабрикатів і готових високоякісних виробів). Якщо управлінський персонал буде керуватися вищенаведеними рішеннями проблеми, то це призведе до ефекту синергії на підприємстві. У глобальному сенсі це дасть можливість вітчизняній економіці утриматися, стати сильніше, вийти на нові ринки збуту, залучати іноземні інвестиції, і створити основу для успішного відновлення нашої країни у майбутньому.

Перелік використаних джерел:

1. Що відбувається з економікою України під час війни. URL: https://biz.censor.net/r3334083.

2. Стан української металургії під час війни. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/22-06-22-3/.

3. Порятунок ГМК під час війни. Або як зберегти 175 млрд грн ВВП України. URL: https://interfax.com.ua/news/blog/851227.html.

4. Велика українська енциклопедія. URL:https://vue.gov.ua/%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D1%80%

D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.

5. Кузнєцов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка.* 2012. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488.

6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. №1. С. 161 – 170.

7. Мельник І. О. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту. 2014. С. 102 – 110. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/32616197.pdf.

8. Як держава може підтримати бізнес в умовах війни. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/.

9. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент. Тернопіль: «ТНЕУ». 2018. 220 с.

10. «Укрметалургпром» просить Президента та Уряд вжити невідкладних заходів для порятунку українського ГМК. URL: https://www.ukrmetprom.org/ukrmetalurgprom-prosit-prezidenta/.

Козаревич С.В.,

науковий керівник: Швець В.Я., д.е.н., професор, завідувач кафедри,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ КОМПЛЕКСІВ РЕГІОНІВ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ

Ключові слова: управління, сталий розвиток, промисловий комплекс, регіон

На сьогоднішній день у розвинутих економіках для стимулювання сталого розвитку економіки регіонів широко використовується кластерний механізм. Слід зазначити, що на відміну, від наукового методу кластеризації, який дозволяє

згрупувати певні об’єкти, наприклад, регіони, за обраною ознакою, кластерний механізм передбачає розробку теоретико-методологічних засад формування, функціонування та ліквідації кластерів, як комплексних територіально-виробничих утворень.

Передовий зарубіжний досвід також доводить, що кластерний підхід є необхідною і навіть безальтернативною умовою суттєвого підвищення конкурентоспроможності країн та їх регіонів. Поглиблення світових інтеграційних процесів та загострення територіальної конкуренції зумовлюють необхідність оновлення механізмів стимулювання сталого розвитку регіонів України, зокрема з урахуванням кластерного підходу.

Однак, незважаючи на зростаючу актуальність і практичну значимість кластерного підходу у сталому розвитку регіональної економіки в економічній літературі не сформовано єдиної думки щодо поняття «кластер», відсутній необхідний методологічний і методичний інструментарій його ефективного формування.

Перші теоретичні погляди на кластери спирались на галузеві комбінації, а сьогодні кластери розглядають як інноваційно-територіальні об’єднання, що краще за галузі узгоджуються з джерелами досягнення конкурентних переваг, охоплюють зовнішньоекономічні зв’язки, взаємовідносини між сферами виробництва, поширення технології, інформації, маркетингу тощо.

Термін «кластер» може мати різні значення, від невеликої мережі декількох дрібних підприємств, до «мега-кластерів», що охоплюють значну частину економіки певної країни.

Зарубіжні дослідницькі теорії кластерів акцентують увагу при розгляді сутності кластеру на географічні ознаки та невід’ємність від конкуренції; а вітчизняні дослідницькі теорії кластерів акцентують увагу при розгляді сутності кластеру на об’єднанні підприємств і інших організацій.

Отже, автором вперше запропоновано поняття «автономний спеціалізований полі-структурний кластер», який, на відміну від існуючих, передбачає поєднання суб’єктів господарювання не за ознакою приналежності до однієї промисловості через виготовлення відповідної продукції та надання послуг, а за ознакою приналежності до єдиного ресурсного центру кластера, який надає

можливість використовувати комплекс ресурсів природного та техногенного походження для виготовлення продукції і надання послуг різних галузей промисловості. Автономність такого кластеру полягає у самозабезпеченні найважливішими ресурсами (енергія, вода, земля), розташуванні їх безпосередньо на території кластеру та можливістю їх комплексного використання у разі будь-якої необхідності за найбільшою ефективністю. Спеціалізація вищезазначеного кластеру полягає у наявності ресурсного потенціалу регіону, приналежного до певної галузі промисловості. Полі-структурність такого кластеру полягає у використанні спеціалізованого гірничодобувного ресурсного потенціалу для виробництва продукції та надання послуг різногалузевої спрямованості.

Наукові дослідження, виконані в різних країнах світу, підтверджують, що економіка регіону, що формується на снові кластерів, – це модель конкурентоспроможної та інвестиційно привабливої економіки, яка базується на використанні ефектів синергії та масштабу. Кластерні територіально-виробничі форми оптимізації господарства територій є джерелами й факторами забезпечення високого рівня та якості життя населення, економічного зростання і сталого розвитку регіонів.

Перелік використаних джерел:

1. Cluster Development Program_2027. URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:F0S6fLGb1h4J:https://mautic.appau.org.ua/asset/166:proekt-nacprogrami-klasternogo-rozvitku-do-2027-1pdf+&cd=8&hl=uk&ct=clnk&gl=ua (дата звернення: 12.10.2022).

2. Marquez B., Espinoza-Hernandez I., Sergio Magdaleno-Palencia J. Sustainable System Modelling for Urban Development Using Distributed Agencies. URL: http://cdn.intechopen.com/pdfs/29220/InTech-Sustainable_system_modelling_for_urban_development_using_distributed_agencies.pdf (дата звернення: 20.10.2022).

3. Sarana L.A., Lutsenko N.O. (2018). Cluster policy as a tool for improving the competitiveness of the regional economy. *Electronic scientific journal "Pryazovskyi economic herald"*, 3(08), 107-110. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/22.pdf (дата звернення: 05.10.2022).

Колесник Р.Д.,
науковий керівник: Юденко В.В., старший викладач,
кафедра менеджменту,
НТУ «Дніпровська політехніка»

ЗМІНИ АВТОРИТАРНОГО СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: авторитарний стиль керівництва, воєнний стан, менеджмент, стилі керівництва, управління

Введення воєнного стану в Україні вплинуло на багато сфер, зокрема й сферу управління. «У таких умовах не спрацьовують стереотипи управлінського мислення. Необхідно налаштовувати роботу організації на мінливість умов та поведінки зацікавлених сторін, підтримання старих та налагодження нових ділових зв’язків, орієнтацію на ситуаційний підхід до управління, оновлення технологій, стилю і методів керівництва» [1]. Керівники змушені змінити звичний механізм впливу на підлеглих, що призвело до змін у стилях керівництва.

«Стиль керівництва — це система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей» [2]. Стиль керівництва є індивідуальним явищем і визначається особистими рисами керівника, його цінностями, поглядами, вихованням, темпераментом. Та в той самий час керівники мають спільні риси та схожі прийоми управління, що дозволяє їх об'єднати в певні типи стилів керівництва.

У науковій літературі існує багато класифікацій стилів керівництва, але ми у своєму дослідженні спираємось на традиційну класифікацію, яку запропонував Курт Левін у своїй праці «Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії» 1938 р. [3]. Згідно з нею існує три стилі керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний.

На нашу думку, найбільших змін в умовах воєнного стану зазнав саме авторитарний стиль управління, який має власні специфічні риси. Однією з таких

є одноосібне прийняття рішень. Ми вважаємо, що в умовах воєнного стану при прийнятті рішень керівник має звернутися до керівника певного підрозділу чи проєкту, залежно від структури управління. Своєю чергою керівник нижчої ланки зможе надати як можна більше інформації про поточний стан справ у своєму підрозділі чи проєкті. Це допоможе прийняти найкраще рішення щодо його подальшого функціонування в кризовому стані, адже керівник має розуміти, що відповідальність за прийняття рішень в таких умовах вища, ніж зазвичай. При цьому доцільним буде змінити тип прийняття управлінських рішень з одноосібного на колегіальний.

Авторитарний стиль керівництва передбачає те, що керівник має інформувати підлеглих про рішення через накази та розпорядження чи навіть команди. Його рішення не обговорюються та підлягають чіткому виконанню. На нашу думку, в умовах війни керівник має пропонувати та просити співробітників про виконання певних завдань. Це зумовлено тим, що деякі з них виконати неможливо, наприклад, через розірвані логістичні ланцюги для постачання певної продукції. Через це може суттєво знизитися ефективність роботи бізнесу, а як наслідок — криза, з якої складно вийти. У такому випадку персонал має довести до відома керівника нижчої ланки, а він до головного керівника про проблему та прийняти альтернативне рішення, яке можливо виконати.

Щодо розподілу відповідальності в авторитарного керівника, то, ми вважаємо, що він має як делегувати повноваження, так і взяти на себе більшу їх частину. Це пов'язано з нестабільністю в умовах воєнного стану, коли на всі зміни потрібне швидке реагування та постійний моніторинг для того аби забезпечити стійкість бізнесу [4]. Також зросла необхідність захисту працівників та їх родин, яка може проявлятися, наприклад, у наданні соціальних послуг чи психології підтримки [4]. Керівник має бути проінформований про те чи є така необхідність та забезпечити її. У той самий час він не має бути перенавантажений сторонніми проблемами, аби забезпечити функціонування бізнесу в кризовій ситуації.

В умовах воєнного стану авторитарний керівник, на нашу думку, не має придушувати ініціативи, що характерно для його стилю керівництва. Він має заохотити співробітників до того аби вони запропонували свої ідеї щодо функціонування організації чи підприємства. Наприклад, створення робочого

чату, де підлеглі змогли б обмінюватися робочою інформацією, спроба працювати деяких співробітників дистанційно, а також пропозиції для компанії, щодо допомоги волонтерам чи ВПО. Оскільки бізнес потрапив в раніше невідомі умови, то ініціативи персоналу могли б допомогти керівнику уникнути кризи. При цьому він має відмовитися від позиції «я сам все знаю», критики та стереотипності мислення аби здобувати нові знання від інших та самовдосконалюватися [5].

Ми вважаємо, що авторитарний керівник має змінити свій звичний не товариський стиль спілкування. В умовах війни психологічний стан багатьох працівників погіршився, що неодмінно впливає на їх мотивацію до роботи та її якість. Тому керівник має проводити особисті розмови із тими співробітниками, які цього потребують, при цьому не тримати дистанцію та спілкуватися на рівних з повагою, а також не забувати про самоконтроль поведінки. «В умовах війни керівник повинен стати пліч-о-пліч з колективом і на відносинах довіри, підтримки, позитивної психологічної атмосфери реалізувати економічну активність та сприяти перемозі над ворогом» [6]. Такий підхід до підлеглих стимулюватиме їх до подальшої роботи, що вплине на результати роботи бізнесу та стійкість організації чи підприємства в кризовій ситуації загалом.

Ознакою авторитарного стилю керівництва є формальна тверда дисципліна. Та в умовах воєнного стану дотримуватися її майже неможливо, адже часто виникають форс-мажорні обставини, як, наприклад, вимкнення електроенергії чи повітряна тривога, у яких працівник не може працювати не знає як діяти. Зазвичай за невиконання дисципліни авторитарний керівник застосовує покарання, наприклад, робота у неробочий час, яке вважає найкращим методом стимулювання. На нашу думку, доцільніше було б розробити певний план дій чи рекомендації для непередбачуваних ситуацій, бо це може допомогти зберегти життя та здоров'я персоналу. До того ж покарання будуть ще більше демотивувати співробітників до роботи, вони будуть незадоволені роботою, позаяк їх психологічний стан і так нестабільний. А без заохочення працівників бізнес не зможе втримати стійкі позиції.

Такі зміни у стилі керівництва авторитарного керівника наближають його до демократичного. Та на практиці вони будуть менш помітні, адже не існує

«чистих» стилів керівництва. Це означає, що керівник може поєднувати у своїй діяльності різні стилі, залежно від ситуації.

Отже, в умовах воєнного стану керівнику важливо адаптуватися до невизначеного середовища та переглянути свої методи та засоби управління. Авторитарному керівнику варто дати більше свободи працівникам, менше тиснути на них і допомагати їм. Лише через вибір правильних механізмів керівництва бізнес зможе пережити кризовий стан, а потім розвиватися у новому темпі.

Перелік використаних джерел:

1. Галушка З. Стратегія управління змінами в умовах невизначеності. *Теорія та практика менеджменту:* матеріали Міжнар. наук.- практ. конф., м. Луцьк, 24-26 травня 2022 р. Луцьк, 2022. С. 102–104.
2. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. : навч. посібн. / за ред. О. Баєвої, Н. Новальської. Київ: Видавничий дім «Персонал», 2017. Ч. 2. 326 с.
3. Саврук О. Стилі керівництва: сутність і характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління.* Львів, 2009. № 640. С. 387–393.
4. Перетятко Л. Менеджмент безпеки персоналу в умовах війни. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління.* Львів, 2022. Т. 6 № 1. С. 489–491
5. Скоц В., Рудик Я. Класифікація стилів і методів керівництва організацією. *Научные труды SWorld.* Іваново, 2014. Т. 17. № 3. С. 16–21.
6. Михаліцька Н., Караїм О. Управління соціально-психологічним кліматом колективу в умовах воєнного стану. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні і прикладні аспекти:* матеріали науково-практичної інтернет-конференції, м. Львів, 13 травня 2022 р. Львів, 2022. С. 238–240.

Костюк Д.В.,
науковий керівник: Юденко В.В., старший викладач,
кафедра менеджменту,
НТУ «Дніпровська політехніка»

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Ключові слова: мотивація, персонал, воєнна агресія

Вплив соціально-політичної агресії на підприємства суттєво руйнує мотивацію персоналу і цей вплив все більше погіршується. Прибуток, який приносить підприємство, безпосередньо залежить від того, як працюють співробітники. На жаль під час глобальної кризи мотивація персоналу зменшилась, тому зараз будь якому підприємцю дуже важко підтримувати мотивацію щоб забезпечити розвиток компанії в цей важкий час.

Що таке мотивація персоналу. Мотивація персоналу - це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат. На даний момент треба розпочинати з таких критеріїв як: повернення до реальності та нагадування про свої особисті цілі використовуючи методи мотивації.

Так чому саме зникає мотивація у працівників? На фоні інших термінів зникнення мотивації, під час воєнної агресії основні характеристики негативного впливу на роботу працівника є те, що кожен працівник немає бачення майбутнього, відповідно, немає мотивації (прикладом такого є, що у співробітників спостерігається втрата жаги до життя, нерозуміння сенсу роботи. Люди не розуміють, наскільки це затягнеться і чи зрештою їхня робота буде комусь потрібна. Чи взагалі є на що сподіватись. Якщо ні - для чого старатись). Також працівники не можуть зберігати попередній рівень продуктивності (ми повинні розуміти що ми не можемо очікувати від людей, що вони будуть дуже продуктивно працювати під час сирени. Усі ми люди. Ми не можемо повністю абстрагуватися від того, що відбувається в країні, і працювати так, ніби нічого не сталося. Зараз роботи стало менше, але важливо бути в тонусі, щоб, активно

включитися, коли робота з'явиться). Також помилкою є пірнання в роботу з головою, щоб відволіктися від війни (Люди працюють 24/7, бо робота - це єдине, що вони можуть контролювати. Співробітники працюють дуже активно, але довго тримати такий темп не можна. Переживаємо, що скоро почнеться вигорання. Одного дня людина активно працює, а іншого — не може нічого робити. Це дуже ускладнює планування: не розумієш, на коли можна очікувати виконання завдання).

Ми можемо використовувати різні види заохочення працівника. Видів матеріального заохочення існує два. Вони зображені на таблиці 1.

Таблиця 1 - Види матеріального заохочення

№	Вид	Опис	Вираз
1	Матеріальне грошове	Всі різновиди заохочення, які працівник отримує у вигляді грошей	Премії, підвищення окладу, різні надбавки, доплати тощо
2	Матеріальне не грошове	Матеріальна винагорода, що видається працівникові в негрошовій формі	Подарункові сертифікати на придбання будь якого продукту, що-небудь з продукції компанії, оплата харчування, проїзду, мобільного зв’язку, страховки, навчання і т. д.

Ще є нематеріальне заохочення.

Підвищення мотивації за допомогою нематеріальної винагороди такими способами:

1. зміна робочого графіка на вигідну для працівників;
2. загальноорганізаційні заходи;
3. зміна статусу працівника;
4. зміна робочого місця і т. д.

Дієвим способом буде запропонувати тренінги з психологом за бажанням, щоб допомогти кожному бажаючому знайти вихід з емоційно важкого лабіринту. Бо кожен розуміє, що з кожною проблемою легше обійтись забувши її та відволіктися роботою загрузивши себе по максиму, але ми не розуміємо що таке вирішення може призвести до швидкої втоми та вигоряння на роботі. Також гарним варіантом буде розпочати тренінги з вивчення дистанційної роботи аби

максимізувати зручність та швидкість виконання роботи працівниками. Головна мета нематеріального заохочення - підвищити зацікавленість і задоволеність роботою, відволікти працівника від побутових та соціальних проблем. А також додати позитиву у робочі будні.

Виконуючи подібне гарантована можливість покращити мотивацію персоналу. Дотримуючись цілей компанії мотивований працівник зможе чітко виконувати поставленні задачі за допомогою цих способів. Людина повинна розуміти що вирішити таку соціально-політичну проблему вона не здатна, але покращити своє життя та допомогти країні в складний час вона може. Безпосередньо такі способи покращать не лише стан на роботі але і в житті. Людина буде більш спрямована на виконання або змінення своїх бажань. Тому використовування цих методів допоможе людині бути більш зосередженим та мотивованим.

Також щоб мотивація персоналу була ефективною і дієвою, керівнику компанії необхідно дотримувати правила і принципи, основними з яких є:

1. програма мотивації повинна враховувати інтереси персоналу у відповідності з можливостями компанії, а також сприяти її розвитку в перспективі;
2. використання мотиваційних способів повинно здійснюватися з урахуванням принципів об’єктивності і справедливості;
3. часовий проміжок між результатом праці і винагородою повинен бути зведений до мінімуму, в іншому разі ефект від застосування способів мотивації буде знижений;
4. з програмою мотивації повинні бути ознайомлені всі працівники компанії;
5. застосування методів мотивації повинно носити вибірковий характер, і враховувати індивідуальні мотиваційні особливості кожного працівника;
6. проведення опитувань персоналу з метою виявлення інформації про те, наскільки працівник мотивований на своїй посаді.

Ці принципи доведуть мотивацію до ідеалу, вони підкреслять головне що потрібно зробити та не дадуть зробити щось зайве щоб могло зашкодити мотивації працівникам.

Перелік використаних джерел:

1. Мотивація співробітників за 29.07.2021 URL: .https://vcf.vn.ua/motivaciya-spivrobitnikiv-yak-pidvishhiti-motivaciyu-personalu-7-praktichnix-porad-5-golovnix-pomilok-pri-pidvishhenni-motivaci%D1%97-pracivnikiv-v-organizaci%D1%97/?gclid=CjwKCAjw5P2aBhAlEiwAAdY7dKQuK5Ga1SJvqIa_SfdY07d40pz4o_ZS2Wahx9mDtr8U52ZsxZXgZxoCySMQAvD_BwE

2. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи за 21.04.2022 Міроненко. Т. URL: https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566.

3. Біла книга «Управління персоналом під час війни» URL: https://www.develorukraine.com/whitepaper.

Лабза О.О, Куроп О.Р.,

Наукові керівники: Швець В.Я., д.е.н., професор, завідувач кафедри,

Папіж Ю.С., к.е.н., доцент,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Ключові слова: воєнний стан, управління, персонал, менеджмент, керівник

Двадцять перше сторіччя ознаменувалося глобальними змінами, які призводять до того, що в сучасній конкуренції перемагає той, хто швидко реагує

на зміни та приймає ефективні рішення, а для цього необхідно формувати індивідуальні підходи до використання інформації та інтелектуального потенціалу персоналу як ресурсу. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в умовах глобалізації, непередбачуваних обставин у вигляді воєнного стану, призводить до стрімкого розвитку та зміну підходів до сфери управління персоналом, відповідно до появи нових методів і рівнів управління. Керівники потребують розробки та формування інноваційних та адаптивних до сучасного сьогодення методик впливу на персонал, безпечних пособів комунікації з робітниками, враховуючи психологічну вразливість обох сторін, а також інструментів використання нових компетенцій в інтересах компаній, набутих працівниками в наслідок поточних умов війни.

Безперервні та стрімкі зміни у світі, пов'язані з воєнним станом в нашій країні, підвищують важливість функції HR у кожній організації для оперативної взаємодії з бізнесом для зниження наслідків поточних подій та успішності бізнесу в адаптації до нових світових реалій через грамотне управління персоналом. Питання захисту людей при забезпеченні стійкості бізнесу є одним із пріоритетні завдання кожної організації на планеті.

В умовах постійно зростаючої тривоги у суспільстві роботодавець часто стає ключовим орієнтиром для працівників у контексті отримання своєчасної та якісної інформації про розвиток ситуації в країні та світі, що накладає на функцію HR підвищену відповідальність за формування комунікаційної стратегії у компанії. Крім цього, для збереження стійкості бізнесу для функції HR важливо забезпечити працівників та

керівників належними технічними можливостями та знаннями для грамотного управління командами і віртуальної роботи команд віддалено. Багато організацій виявилися не готовими до швидкої зміни оперативної моделі управління персоналом та адаптації до нових незапланованих реалій (рис. 1).

Рисунок 1 – Фактори впливу на персонал [3]

Серед дій, які слід постійно впроваджувати бізнесу в результаті проходження випробувань воєнним станом слід виділити [4]:

– Визначення напрямів впливу воєнного стану на працівників організації та, відповідно, бізнес у цілому.

– Забезпечення захисту працівників та їхніх сімей одночасно з максимально можливим захистом бізнесу від коротко- та довгострокових наслідків воєнного стану.

– Формування тактики управління персоналом в умовах загальносвітових та національних макроекономічних та соціальних змін.

– Блискавичне реагування в умовах безперервності та небувалої динамічності змін у країні та світі.

– Безперервний моніторинг ситуації та своєчасне формулювання ключових завдань з управління персоналом для забезпечення стійкості бізнесу.

В умовах воєнного стану та умовно неробочих днів змінилися робочі ритми. Трудова діяльність під час всіх поточних подій стала новим досвідом й сформувала звички – стійкі моделі поведінки.

При виході з режиму віддаленої роботи необхідно буде оцінити, які звички набули співробітники, керівники, які зміни вже не можна трансформувати, з чим доведеться жити та працювати в новій реальності. Слід визначити, що є небезпекою для бізнесу, а що може лягти в основу нових корисних рішень.

Серед сучасних компетенцій, набутих працівниками під час воєнного стану слід відмітити представлені в таблиці 1 [2].

Таблиця 1 - Сучасні компетенції робітників, набуті під час воєнного стану та як їх використовувати в бізнесі

№1	Компетенція	Опис компетенції	Як використовувати для бізнесу
1	Навчилися рахувати гроші	Переважна більшість громадян у період воєнного стану стали економити та рахувати гроші, переглянули свою споживчу поведінку. Ця навичка може бути корисною для роботодавців, якщо останні навчаться трансформувати індивідуальну звичку до економії на прагнення зберігати гроші компанії	Підтримуйте звичку економити на всіх рівнях, шукайте та пропонуйте нові, дешевші способи вирішення робочих завдань. Оцініть витрати та бізнес-потреби, попросіть колег та підлеглих подивитися на процеси свіжим поглядом та пошукати способи економії
2	Почали швидше освоювати нове	Під час воєнного стану всі швидко перейшли в онлайн, освоїли нові навички, незважаючи на незручності, навчилися працювати з сервісами, які раніше не використовували. Виявилося, що люди здатні швидко вчитися, якщо це потрібно.	Не втрачайте темпу, намагайтесь зараз впровадити всі інновації, заплановані до кризи, скористайтеся швидкістю, з якою персонал навчається новому. Виберіть пріоритетні напрямки для бізнесу, поки люди перебувають у стані потоку, а навчання стало звичним, і впроваджуйте в компанії
3	Навчилися вирішувати більше завдань за менший час	У важкі часи, стикаючись з тотальними викликами, люди починають працювати набагато швидше, використовують ефективніші моделі поведінки та прийняття рішень. Багато хто на віддаленні втомлюється набагато більше, ніж в офісі, проте вирішує більше завдань, залучаючи менше	Будьте обережні з поверненням всіх працівників з віддалення. Оптимізуйте організаційні структури, завдання, знайдіть усередині підрозділів шляхи оптимізації не лише людей, а й процесів.

		людей. У нових умовах бізнес побачив, хто зі співробітників здатний виконувати багатопланові завдання, тримати їх у фокусі уваги та досягати результатів — таких працівників у жодному разі не можна втрачати	Якщо під час видалення процеси прискорилися, використовуйте новий досвід, щоб зробити бізнес ефективнішим. Якщо навпаки, повертайте людей назад в офіс до звичних і ефективніших для компанії моделей поведінки
4	Зросла популярність віддаленої роботи та фрілансу	До кризи ці формати роботи вважалися незвичайними, багато хто сперечався про їх ефективність і не поспішали застосовувати у себе в компаніях. Зараз же у фрілансовий формат фактично перевели багатьох. І виявилося, що персонал по-різному сприйняв новий досвід: комусь так сподобалося працювати, не витрачати час на дорогу, висипатися і бути поряд із сім'єю. А хтось не може дочекатися дня, коли нарешті вибереться з дому в офіс	Люди вийдуть із віддалення, маючи різний досвід та відношення до цього формату роботи. Проведіть індивідуальну роботу: поспілкуйтеся зі співробітниками та залиште на дистанційній зайнятості тих, хто під час карантину працював ефективно та хоче працювати з дому

З погляду цінності для бізнесу, існує кілька критеріїв, за допомогою яких можна визначити, чи варто повертати співробітника до офісу:

1. Якість бізнес-процесів. Якщо вони не налагоджені, недоліки люди компенсують за допомогою своїх метакомпетенцій та комунікацій, які потребують «живого» спілкування. У цьому випадку працювати віддалено не вдасться.

2. Наявність зрозумілих керівнику та підлеглому образів проміжного результату, якість якого можна оцінити на підставі об'єктивних критеріїв.

3. Якість каналів комунікації: робота всіх необхідних інтернет-сервісів, швидкість мережі, дотримання IT-безпеки.

4. Розуміння співробітником особистої зони відповідальності, інструментів та способів вирішення завдань.

5. Індивідуальні особливості та переваги працівника.

Часи змінилися і доведеться працювати більше за менші гроші, які ще й швидко втрачають свою вартість. На це накладаються страхи людей за життя та здоров'я. Тому зараз найважливіше працювати не з усіма співробітниками, а з керівниками підрозділів. Не всі менеджери зможуть правильно поговорити зі своїми підлеглими, виявити їхню мотивацію, організувати роботу. Власникам бізнесу важливо дати керівникам підрозділів правильні установки, розуміння пріоритетів та корпоративних цінностей, які потрібно довести до персоналу. Чітко проговорити пріоритети для нарад: важливість збереження місця роботи, нові обмеження, плани впровадження нового та допомогу співробітників, на яку розраховує керівництво в умовах, які склалися.

Отже, під час воєнного стану слід говорити не про підвищення ефективності компанії, а про те, як її в принципі не втратити. В сучасних умовах змінилися робітничі ритми, у співробітників з'явилися нові звички. Одні можуть стати основою для корисних бізнес-рішень, інші небезпечні для компанії. Люди стали швидше освоювати нові навички, навчилися вирішувати більше завдань за менший час. Зросла популярність віддалених форматів роботи. Щоб зрозуміти, чи можна залишити співробітника працювати з дому, потрібно оцінити якість бізнес-процесів, наявність зрозумілих усім образів проміжного результату праці, якість каналів комунікації, рівень розуміння особистої відповідальності та індивідуальні особливості кожного члена команди.

Перелік використаних джерел:

1. Averchev O., Trukhachova K., Zhosan H. Development of a System of Effective Use of Enterprise Resources by Balancing the Effectiveness of Economic Activity in Terms of Resource Features. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings. P. 372–375. 15 September, 2021. URL: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9548339 (дата звернення: 04.11.2022).

2. Жосан Г.В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв’язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2021. No 3. С. 179–187.

3. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2022. (12), 46-51.

4. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. Інтелект XXI. 2021. Випуск 2. С. 33–37.

Лисяк О. В.,

науковий керівник: Варяниченко О.В., к.е.н., доцент,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

НАЙПОШИРЕНІШІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛЯЮЧОГО ПЕРСОНАЛУ ТА ДИСТАНЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Ключові слова: воєнний стан, менеджмент, персонал, управління, колектив

На даний момент Україна зазнає великих втрат через воєнні дії, котрі відбуваються в кожному з регіонів країни. В багатьох областях була втрачена не тільки можливість управління бізнесом, а й бізнес цілком, що змушує велику кількість управлінців та підприємців інтегрувати свої знання під незвичайні обставини, які сталися, та започатковувати щось нове. Завдяки досвіду, котрий був отриманий під час пандемії COVID-19, можна зробити висновок, що дистанційне управління було широко поширене та великий відсоток підприємств і керуючого персоналу були підготовлені, тім не менш звісно сучасна ситуація набагато ускладнилась.

Кожне підприємство потребує індивідуальної діагностики в залежності від свого місця знаходження та сфери діяльності, хоча на даний момент є велика кількість схожих проблем, що впливають на управління підприємствами у воєнний час. У цій роботі ми намагатимемось розглянути основні та їх можливі вирішення. Розуміння глобального впливу війни допоможе змоделювати

проблеми, котрі виявляються на підприємстві при його дистанційному управлінні, частковому контролі або навіть повному переформатуванні.

Одним з найважливіших аспектів дистанційного управління є систематизація бізнесу та бізнес-процесів. Нажаль, багато керівників, які змушені повністю або частково перейти на дистанційне управління, допускають багато помилок, наприклад:

1) занадто високий фокус на внутрішніх процесах в шкоду розуміння впливу зовнішніх факторів;

2) перехід управляючого компанією від «керуючого менеджера» до постійного «кризис менеджера», забуваючи про інші обов’язки глобального управління;

3) не розуміння теперішнього ринку - балансу попиту та пропозиції, що відбувається через переселення великої кількості людей і підприємство має розуміти та відповідати на ці запити, адже ми зазнаємо великих змін у цільовій аудиторії підприємства;

4) зупинка у розвитку системи залучення нових клієнтів та їх утриманні;

5) відсутність оновленої організаційної структури, зрозумілої всім співробітникам компанії через нові обов’язки, що являються вимушеними мірами під час воєнного стану

6) співробітники не розуміють очікуваних результатів своєї роботи та який вплив вони мають на свою безпосередню заробітну плату (вимкнення електроенергії, сирени, під час яких персонал не може продовжити виконувати свої посадові обов’язки тощо). При дистанційному управлінні зменшується комунікація зі співробітниками, а зворотній зв'язок від керуючого персоналом майже відсутній;

7) не сприйняття психологічного та морального клімату у колективі, хоча емоція - це «паливо» для дій;

8) недостатня підтримка корпоративної культури;

9) неможливість делегування операційних процесів, через які відбуваються затримки в отриманні результатів роботи відділу або підприємства в цілому.

Систематизація бізнесу надважлива в такий період існування підприємства, адже без правильного делегування обов’язків між працівниками, нестачі

підтримки з боку керівництва, недостатньої мотивації колективу, бездіяльності щодо залучення нових клієнтів та інші проблеми, котрі були висвітлені вище, можуть призвести до фатальних наслідків. Для того щоб уникнути багатьох проблем з цього списку мусить бути системний підхід до підприємства як до організму. Так само треба звернути увагу на те, що зменшення затратної частини на заробітні плати на даний момент не є рішенням всіх проблем, адже для втримання бізнесу на плаву, а в найліпшому випадку - його розвитку навіть під час війни, ви не отримаєте більшого прибутку. Ситуація в країні не стабільна, тому краще подумати про усунення проблем, які виникають, ніж скорочення співробітників, котрих під час початку війни стало менше й без того.

Рішенням першого описаного пункту є підлаштування бізнес-моделі під те, що управляючий персонал не може постійно перебувати з командою та вимушений перейти до вирішення питань, пов'язаних зі стратегічним управлінням. В першу чергу необхідно розробити стратегію, якої буде притримуватись підприємство, та матиме можливість ситуативно підлаштовуватись під глобальні тенденції. До прикладу можна навести бізнес-модель вироблення та продажу напівфабрикатів. Перші місяць-два від початку воєнної агресії працівник просто не міг працювати за тим самим графіком, що був раніше, адже тепер існує комендантська година та проблеми з графіком транспорту. Проблема заключається в тому, що працівники цеху отримують заробітну плату від виробітку кілограмів продукції за день, а продавці - відсоток від проданого товару. Це означає, що графік роботи повинен був адаптуватись під реалії, логістика мусила підлаштуватись під час привозу на роботу та розвіз персоналу по домівках, що додавало додаткових форс-мажорних витрат.

Щодо проблеми управління, які описані у другому пункті, то ми можемо орієнтуватись на такі кейси з управління великих компаній як Fozzy Group та запровадження їх нових проектів. Наприклад 20-го червня стартував їх сервіс доставки Loko, котрий може забезпечити цільову аудиторію близько 1500 товарами за допомогою нових магазинів закритого типу («дарк-стор») [1]. Управляючий підприємством не повинен увесь час проводити підлаштовуючи бізнес-модель під ситуації, які викликані форс-мажорними обставинами, краще зосередитись на впровадженні нових проектів, що будуть більш релевантними до

того, що відбувається у країні або товарів, котрі мають більший попит. Наприклад після проведення ABC-аналізу одразу стане зрозумілим яка продукція перетворилась на неліквідну, це дасть можливість для введення нових товарів, які мають більший попит під час воєнного стану, або проведення опитування серед клієнтів, що дасть змогу розробити найкращу пропозицію для сучасного ринку.

Для того, щоб наглядно зрозуміти проблему управління що описана в третьому пункті, запропоновано розглянути наступну діаграму (дивись рисунок 1), відповідно якої можливо оцінити наскільки великим є відсоток переміщених осіб в Україні та потреба в аналітиці клієнтської бази, цільової аудиторії [2].

Наприклад, виробництво й продаж могли бути налаштовані лише на продукцію преміум або середнього сегменту, котрий зазнав скорочення у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності споживачів, тому як і зазначалось раніше, є потреби в перегляді асортиментної матриці. Більш кардинальним прикладом нового формату може стати такий флагман як Епіцентр, який був відкритий на початку вересня у Львові. Це трирівневий комплекс, що має площу 90000 кв. м. та об'єднує в собі окремі магазини за рахунок збільшення відділів, що існували раніше. Всі ми пам'ятаємо, як вони запровадили в торгівельних точках харчові продукти, аби продовжити функціонувати під час пандемії, а зараз вони впровадили найбільший Food Market, площа якого майже 4000 кв. м. [3].

Рисунок 1 – Напрямки міграції в наслідок воєнної агресії [2]

Переходячи до проблеми, зазначеної у четвертому пункті, настає питання маркетингового впливу на цільову аудиторію та що саме було зроблено для того, щоб до вас прийшов і залишився новий покупець. Тут на допомогу приходить піар-стратегія, якої мусить дотримуватись підприємство. Найкращим рішенням може бути запропоновано зробити SWOT-аналіз, котрий допоможе виробити правильне рішення, щодо подальших дій. Багато людей готові відмовитись від невеликого прибутку задля допомоги суспільству у скрутних обставинах, можливо саме через зниження націнки на товар, проведенні додаткових акцій, залученні клієнтів до благодійності (так само як і персоналу), керівнику вдасться розробити нову тактику, котра підтримає нову бізнес-модель підприємства. За опитуванням підприємців Національним банком, можна зробити висновки, що вони готові жертвувати своєю прибутковістю та готові до зменшення маржинальності своїх торгівельних точок, що може допомогти стримувати інфляцію у найближчі місяці [4]. Ніколи не можна нехтувати розумінням глобальної економіки, відповідно доцільно підлаштовувати своє ціноутворення не тільки під цільову аудиторію, а й під глобальний попит.

П’ятий пункт може стати справжнім викликом якщо в компанії досі використовується велика кількість програм для ведення бізнесу та немає запровадженої системи CRM, наприклад, Бітрікс24. Тим не менш, це не відміняє потребу в оновленні посадової інструкції або додаткових пунктів в чек-листі виконаних робіт співробітниками підприємства.

Під час воєнного стану є можливість того, що керівник не зможете управляти своєю командою, приділяючи їм достатній час для зворотного зв’язку, тому є потреба в тому, щоб управляючий персонал по можливості проводив більшу кількість відеозв’язку (можливе переміщення персоналу) та випустив адаптовані під ситуацію вимоги до співробітників. Це допоможе зберегти більшу продуктивність працівників та уникнути паніки при таких неочікуваних обставинах як вимкнення електроенергії. Таким чином можливо уникнути проблем, описаних у шостому пункті.

Емоційний стан співробітників мусить бути їх «паливом» для роботи, яку їм треба виконувати. Для того щоб замотивувати своїх працівників, треба розуміти їх проблеми та проводити різні опитування, котрі наближають

управляючий персонал до кращого сприйняття потреб колективу. Так само треба розуміти, що політичні становлення до ситуації, котра відбувається у країні є різними. Тим не менш, працівники вашого підприємства мають відчувати підтримку та позитивне ставлення до стратегії, яку запропонувало керівництво. Великий відсоток працівників не має можливості допомогти ЗСУ матеріально, але керівництво може запропонувати волонтерську діяльність для своїх підлеглих. Ця ціль може позитивно впливати на їх корпоративну культуру та підбадьорювати їх емоційне становище, адже кожна людина працює більш сумлінно, коли має певну ціль та отримує задоволення від її виконання.

Проблема делегування повноважень керівником є досить частою, адже ми вважаємо що краще щось зробити самому, ніж покластися на компетентність іншої людини. Без правильного делегування обов'язків, особливо під час воєнного стану, управління підприємством є майже неможливим. Також треба пам'ятати про те, що делегування обов'язків неможливе без супроводу. Як приклад, можна привести проблеми з постачанням електроенергії. Якщо ви керівник маленького підприємства, то ви могли б самі придбати електрогенератор та підключити його для того, щоб уникнути збоїв в роботі. Але тепер ви можете займатись більш волонтерською діяльністю або іншими питаннями, котрі виникають у цей час. Тобто вам треба делегувати це завдання на іншого співробітника, але ж ви мусите проконтролювати вартість придбаного генератору, щоб вона не була більшою за можливий бюджет, котрий ваше підприємство готове зараз витратити на форс-мажорну обставину, запропонувати працівнику свій постійний зворотній зв'язок та попросити звіт з виконаних робіт.

Отже ознайомившись з проблемами, які переживають нині власники та управляючий персонал підприємств, ми можемо зробити висновок, що більшість проблем мають свій «корінь» на етапі започаткування бізнес-моделі, тому велика кількість бізнес-моделей мусить змінюватись в першу чергу через обставини, які впливають на підприємства через воєнний стан. Адаптуватись можна до всього, але чи треба забувати про свої першочергові цілі та місію, котра була викладена на перших етапах розвитку підприємства? Помилки трапляються досить часто, але вони тільки допомагають вірно проаналізувати ситуацію, відкрити друге

дихання для колективу та започаткувати щось нове, адже час не стоїть на місці та ситуація нажаль є досить кризовою і вимагає більших зусиль ніж завжди.

Перелік використаних джерел:

1. Осіїк Д. Мультиформат: як нові проекти Fozzy Group працюють в умовах повномасштабної війни. URL: https://rau.ua/dosvid/multiformat-jaki-silpo/ (дата звернення: 03.11.2022).
2. Міграція та соціально-політичні настрої під час повномасштабної війни Росії проти України- одинадцята хвиля дослідження. URL: https://gradus.app/documents/311/Gradus_EU_wave_11_UA.pdf (дата звернення: 07.11.2022).
3. Маранчак М. Не зупиняються: хто з рітейлерів запускає незвичні формати та нові флагмани магазинів під час війни. URL: https://rau.ua/novyni/formati-novi-flagmani-vijni/ (дата звернення: 03.11.2022).
4. Вишлінський Г., Репко М., Гайдай Ю., Горюнов Д., Самойлюк М. Економіка України під час війни. Що відбувається з активністю бізнесу. Жовтень, 2022. URL: https://ces.org.ua/ukraine-economy-in-war-times-october/ (дата звернення: 07.11.2022).

Мартинов В.С.,

науковий керівник: Іванова М.І., д.е.н., професор,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ

Ключові слова: просування продукції, маркетинг, інтернет.

Стосовно новітніх (інноваційних) методів просування продукції можна вивести невід`ємну складову нашого життя – інтернет. Інтернет технології постійно зазнають змін та активно всебічно розвиваються, тому ефективного

просування продукції спеціалісти з маркетингу повинні вдосконалювати методи просування продукції шляхом пропорційного розвитку цифрових технологій.

Швидкий перехід бізнесу до мережі Інтернет наштовхує на застосування спеціальних інструментів просування продукції, які б активно привертали увагу аудиторії на електронні ресурси організацій. Тобто, знаходитись зі споживачем, на одній хвилі, відстежувати вподобання та запити клієнтів, та надавати їм послуги найзручнішим для них способами.

Один з методів інноваційного просування продукції є використання моделі PESO[1]. Пояснення моделі PESO наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. – Формулювання моделі PESO

	Характеристика
P - paid (платні комунікації)	канали, де можна розмістити платну рекламу та привернути увагу до свого бренду на платній основі (таргетована, контекстна реклама, розміщення в інфлюєнсерів та на партнерських сайтах)
E - earned (безкоштовні комунікації)	майданчики, де бренд згадують безкоштовно. Нативні розміщення, які рекламують бренд безпосередньо, лише згадують його. Викликають більше довіри користувачів, аніж реклама.
S - shared (соціальні медіа)	канали, де діляться інформацією про бренд. Компанія може самостійно розповідати про свої проекти в соцмережах чи блог-платформах або відгуками, кейсами, текстами компанії можуть поділтися клієнти.
O - owned (власні майданчики)	майданчики бренду, які він повністю контролює та визначає, яку інформацію та в якому вигляді потрібно публікувати. Соціальні мережі компанії сюди не входять, тому що контролювати їх у повній мірі бренд не може. Соціальна мережа може змінити дизайн, оновити правила публікацій, закрити чи обмежити доступ до каналу – на це бренд вплинути не здатний. Тому соціальні мережі відносяться до Shared-каналів.

Оцінювання ефективності моделі PESO наведено у таблиці 2.

Ефективна стратегія інтернет-маркетингу повинна бути збалансована з точки зору використання взаємозв’язаних інструментів усіх типів.

Наявну на сьогодні сукупність інструментів просування продукції в інтернеті можна поділити на 7 категорій [2]. Категорії інструментів інтернет-маркетингу наведені в таблиці 3.

Таблиця 2 – Оцінювання моделі PESO

	Показник оцінювання
Paid	Необхідно дивитися на показники реклами: ціну за клік, ціну за цільову дію або ціну за 1000 показів.
Earned	Оцінюються PR-метрики - охоплення цільової аудиторії, цитування. Після публікування контенту ппотрібно відстежувати відвідування сайту за посиланнями зі статей.
Shared	Досліджуються охоплення в соціальних мережах – охоплення публікацій аудиторією, кількість вподобань відвудувачівв сайту, пересилок, коментарів, зберігань. Для блог-платформ оцінюються кількість переглядів, зміну рейтингу автора.
Owned	Здійснюється оцінка метриків наскрізної та веб-аналітики - трафік, переходи на сайт, час переходу на сайт.

Таблиця 3 – Категорії інструментів інтернет-маркетингу.

Категорія	Характеристика
Пошуковий маркетинг	заходи, що спрямовані на забезпечення росту кількості відвідування ресурсу аудиторією.
Інтернет-реклама	банерна реклама, контекстна реклама, партнерський маркетинг.
Маркетинг соціальних зв’язків;	Є найпопулярнішим інструментом серед маркетологів-початківців. Характерними особливостями цього виду маркетингу у є дешевизна та швидкість ефекту.
Вірусний маркетинг	Є окремим інструментом Інтернет-маркетингу, основним завданням якого є змушення про себе говорити. Вірусний маркетинг є короткочасним, але масовим просування продукції в сфері блогингу. Даний інструмент дозволяє показати потенційному покупцеві шлях до необхідної продукції, не вимагаючи клієнта купувати, а лише ненав'язливо робить пораду. Основним принципом вірусного маркетингу є спонукання користувача поділитися цікавою інформацією зі своїм оточенням. Різновидом неявної реклами є вірусні ролики. Вірусна реклама заохочує споживачів передавати рекламне повідомлення один одному. Інформація при цьому не сприймається як реклама, а скоріше як дозвілля і розвага.
Відео-маркетинг	При використанні даного інструменту можна спостерігати швидку реакцію споживачів на рекламне повідомлення. Наприклад рекламні інтеграції YouTube, при перегляді відео (обов’язковий перегляд 3-5 секунд перед початком перегляду основного контенту)
Email-маркетинг	Може бути надіслана великій аудиторії в найкоротші терміни.
Аналітичний маркетинг	Аналітичні сервіси допомагають маркетологам провести дослідження ринку. Без попереднього дослідження ринку, втілення ідей та

	використання інструментів просування продукції не є дієвим та зваженим рішенням. Google Analytics завжди є класичним інструментом для веб-аналітиків. Він пропонує широкий набір інструментів, які дозволяють тестувати, відстежувати та вимірювати споживацьку поведінку на сайті.

До найвідоміших методів просування продукції в інтернеті також можна віднести [2]:

- оптимізація під соціальні мережі (SMO); Маркетинг в соціальних медіа (SMM);

- реклама в соціальних мережах (Social Ads);

- (VRM) - системи взаємодії з продавцями наведені у таблиці 4.

Таблиця 4 – Найвідоміші методи просування продукції в інтернеті

Метод	Характеристика
Оптимізація під соціальні мережі (SMO)	Технічні засоби, що спрямовані на покращення та оптимізацію контенту сайту таким чином, щоб його можна було максимально просто використовувати на форумах, блогах.
Маркетинг в соціальних медіа (SMM)	просування чого-небудь в соціальних медіа (блогах, форумах, мережеві спільнотах)
Реклама в соціальних мережах (Social Ads)	З ростом популярністі соціальних мереж стає все більш ефективним розміщення реклами в них. Рекламування продукції в соціальних мережах має багато переваг в порівнянні з іншими методами просування продукції в інтернеті. До таких насамперед варто віднести ефект від розміщення посилань на ресурс компанії. Реклама в блогах на відомих майданчиках здатна дати набагато більше, ніж розміщення посилань на головних сторінках родинних сайтів.
(VRM) - системи взаємодії з продавцями	застосовуються для створення відповідності між потребами споживача і пропозиціями продавців.

Якщо більш глибше розібрати питання реклами в соціальних мережах, то можна виділити безліч підвидів такого просування продукції [3], що наведені у таблиці 5.

Таблиця 5 – Підвиди реклами у соціальних мережах.

Підвид	Характеристика
Інфлуенс-маркетинг	Залучає відомих у соціальних мережах осіб, тобто блогерів, знаменитостей для оцінки та просування свого бренду чи товарів за допомогою домовленості сторін про згадку товару чи послуги на платформі знаменитості, за якою стежать десятки тисяч підписників. Такий інструмент маркетингу може виявитись дуже ефективним для збільшення продажів. Аудиторія інфлюенсеера після порад свого кумира можуть замовляти товари чи послуги підприємства, якщо маркетинговий посил був достатньо переконливим. У будь-якому разі, завдяки кампанії за участю інфлуенсера можна привернути увагу тисяч потенційних замовників.
Соціальна комерція та шопінг у соціальних мережах	Соціальний шопінг надає можливість клієнтам здійснювати покупки безпосередньо на платформах соціальних мереж. Цей формат надає такі переваги як найпростіша і швидша покупка. Крім того, ця методика також збільшує трафік на інтернет-магазинах та залучає постійних клієнтів.
Миттєва комунікація з покупцями	Використовуючи додатки, такі як Telegram, Whatsapp, Viber, та інші, можна швидко встановити зв'язок з потенційним клієнтом. Також такі сервіси надають можливість здійснити голосовий чи навіть відео-дзвінок із своїми потенційними клієнтами.

Так більшість інноваційних методів просування продукції відносяться до інтернет-маркетингу. Із розвитком технологій усе більше компаній мають можливість обирати серед великої кількості маркетингових інструментів ті, які б задовольняли їх найкращим чином. Керівництво компаній, зокрема у часи економічної та воєнної кризи, змушене зменшувати бюджет на маркетинг. Однак, спираючись на можливості Інтернет-маркетингу, обмеження у коштах має й позитивні сторони: спеціалісти у сфері маркетингу починають активний пошук або створення маловитратних методів просування, ідеї з просування стають більш оригінальними, залучення клієнтів відбувається за допомогою несподіваних креативних рішень, за рахунок чого комунікаційна ефективність поступово зростає.

Перелік використаних джерел:

1. https://roistat.com/rublog/peso/
2. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_3_20_32.pdf

3. https://seo-creative.com/blog/internet-marketing-tendentsii-2020/

Нечеса П.О.,
науковий керівник: Іванова М.І., д.е.н., професор,
кафедра менеджменту,
НТУ «Дніпровська політехніка»

ПРАТ "МХП": ВПЛИВ ВІЙНИ

Ключові слова: війна, евакуація, заробітна плата, продовольча безпека країни, співпраця,волонтерська допомога

МХП сьогодні – міжнародна компанія у сфері продуктових та агротехнологій. На початку 2000-х холдинг МХП вчинив справжню революцію на українському ринку, запропонувавши замість заморожених курячих окорочків зі США, які тоді називали ніжками Буша, свіжу курятину під брендом «Наша Ряба». Сьогодні навколо цього флагманського бренду компанія активно розвиває кулінарний напрям – продуктові бренди, власний ритейл, кулінарний центр. Під час анонсованої трансформації компанії із сировинної на кулінарну в Україну прийшла війна.

Компанія зосереджена на підтримці продовольчої безпеки країни, насамперед – у найбільш гарячих точках, де ведуться активні бойові дії і є нестача продовольства**.**

«- 6 500 тонн безкоштовної продукції на загальну суму понад 390 млн грн МХП та Благодійний фонд МХП – Громаді передали тим, хто її найбільше потребує. Наші пріоритети – допомогу в першу чергу отримують ті, хто перебуває в регіонах активних бойових дій. Це наші захисники й рятувальники з ЗСУ та тероборони, лікарні й пологові, благодійні установи, які дбають про дітей-сиріт і літніх людей, а також люди, які через війну залишилися без дому й засобів для існування, – заявили у пресслужбі компані».

МХП з перших днів війни працює над налагодженням ефективної співпраці з іншим компаніями. Адже зараз спільна найважливіша мета – забезпечувати

українців продуктами харчування. Загалом з початку війни вдалося налагодити роботу з 25 новими контрагентами і цей список постійно зростає.

У перші дні війни поновили співпрацю з мережею супермаркетів АТБ. Із лютого 2021 року в АТБ не продавалася продукція ТМ «Наша Ряба». Але вже на другий день після початку бойових дій МХП зв’язалися з менеджментом мережі, запропонували відкинути всі комерційні розбіжності та знову стати партнерами. Команда АТБ відреагувала швидко й погодилася співпрацювати. Тепер у АТБ знову є курятина «Наша Ряба», а незабаром з'являться й заморожені напівфабрикати «Легко!».

Буквально за день до війни, 23 лютого 2022 року, МХП підписали меморандум про співпрацю з дистриб'юторським холдингом STV Group. Наприкінці березня мали початися тестові поставки м'яса птиці у Київській області, але війна повністю змінила плани. Всього лише за 5 днів фахівцям МХП за повної підтримки власників і керівництва STV Group вдалося запустити продажі курятини в трьох областях на заході України, які стали прихистком для багатьох внутрішньо переміщених осіб. Зараз вони спільно розробляємо план розширення дистрибуції ще мінімум на дві області. Для покращення ситуації з продуктами харчування по всій території країни МХП відкрив можливість купувати продукцію зі складу на умовах самовивозу. Українці активно користуються цією можливістю і купили таким чином вже понад 500 тонн продукії.

МХП безпосередньо 24 лютого зібралися із CEO й топменеджментом та визначили, що продовольча безпека країни — пріоритет № 1. Тож роль компанії була сформульована як «робити максимум для забезпечення продовольчої безпеки України та підтримки економіки». Це стало основним дороговказом для подальшої роботи.

Головними цілями ПрАТ “МХП” під час війни стали:

- Визначення головної ролі компанії на період війни.
- Комунікація з колегами та партнерами.
- Дотримання принципів відповідального партнерства.

- Я = колеги (МХП впровадили щоденний контроль безпеки. Це були ранкові переклички у всіх управліннях по своїх командах — чи всі у відносній безпеці, чи все гаразд, чи потрібна якась допомога.
- Зосередження на закритті нагальних проблем (водіями працювали всі працівники, які були на місцях, хотіли це робити і мали відповідну категорію водійського посвідчення. А через кілька днів відкрили для водіїв десятки вакансій).
- Гнучкість в зовнішніх та внутрішніх процесам.
- Допомога іншому бізнесу.

24 лютого о десятій годині компанія МХП надіслала листа партнерам, з командою спілкувалися повсякчас – говорили про кожен важливий крок: роль під час війни, можливість евакуації, виплата авансу, допомога постраждалим і родинам загиблих, волонтерська допомога родичам, які залишилися в Києві. Команда це бачила і цінувала.

Було важливо визначити колег, які знаходяться під найбільшим ризиком, зокрема мешканці Ірпеня, Бучі, Києва, й організувати їхню евакуацію. Загалом здійснено близько 20 евакуаційних рейсів, вивезено в безпечніші регіони і розселено понад 600 співробітників та їхні родини.

Також не менш важливо зберегти операційну діяльність компанії, робочі місця та стабільну зарплату команді. Тобто якщо узагальнити, найбільші три виклики для бізнесу – подолання невизначеності, підтримка фізичної безпеки співробітників і збереження робочих місць.

Запроваджено систему з дев’яти категорій, відповідно до яких виплачувалась заробітна плата.

Колеги, які виконували небезпечну роботу, наприклад водії, які везли продукти в гарячі точки, отримували до 200% зарплати.

Оплата була повністю збережена для тих колег, які продовжували виконувати свої задачі, а також для тих, хто через війну виконував незвичні для себе функції – наші офісні працівники, що до війни займалися маркетингом, комунікаціями чи навчанням персоналу, ставали вантажниками гуманітарної продукції або пересаджувалися за кермо тракторів. Для колег, які не могли

виконувати робочі завдання - зберігання робочих місць, але без виплати або часткової виплати заробітньої плати.

Що це дало? Можливість зберегти на максимальному рівні діяльність підприємств, підтримати внесок в економіку країни, а також мобілізувати сили команди, згуртувати її, адже всі управлінські рішення базувалися на тому, що від нас залежить продовольча безпека країни – відтак команда має бути згуртованою і працювати на економіку України.

Перелік використаних джерел:

1. https://mhp.com.ua/uk/news-mhp/MXP%20pro%20vidpovidal%60ne%20partnerstvo%20pid%20chas%20vijny%60.
2. https://forbes.ua/company/topmenedzhment-ide-na-virobnitstvo-rishennya-mkhp-shcho-dopomogli-zberegti-biznes-24082022-7868.
3. https://biz.nv.ua/ukr/markets/mhp-ne-zupinyav-robotu-pid-chas-viyni-ni-na-den-interv-yu-z-top-menedzherom-holdingu-50260464.html?fbclid=IwAR1P7vosE04HrC3i8QzvYE3NImL9yi2ZdB2Tx4s1FMUJ5UHPkHnPITvHcrw.

Пальчевський О.В.,

науковий керівник: Грошелева О.Г., к.е.н., доцент,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: воєнний стан, експорт, збут, логістика, металургійні підприємства, постачання, управління

Слід відмітити важливість металургійної галузі для економіки країни, на яку в довоєнні часи приходилася найбільша частка експорту в порівнянні з

іншими галузями. 2021 рік став найуспішнішим для багатьох українських металургійних підприємств за останній час. У 2021 році було вироблено: 21,2 млн тон чугуна, 21,4 млн. тон сталі, 19 млн тон прокату. Україна посідала 14-те місце у глобальному рейтингу виробників сталі. Виручка від експорту чорних металів зросла на понад 81 % (до 14 млрд дол) у порівнянні з 2020 роком. У довоєнний період, за січень-лютий 2022 року, виручка від експорту металургійних підприємств збільшилась на майже 35 % у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року.

Через воєнні дії на території України спостерігається значне скорочення виробництва у металургійній галузі. За перші 5 місяців 2022 року виробництво металургійних підприємств становило близько 53 % від аналогічного періоду 2021 року. Експорт залізної руди скоротився на 33 % до аналогічного періоду 2021 року, експорт чавуну на 50 %, а експорт напівфабрикатів на 45 %. У січні – вересні 2022 р. проти відповідного періоду 2021 р. спостерігалося падіння на дві третини виробництва основної металургійної продукції, виробництво чавуну скоротилося на 66,2 %, сталі – на 66,1 %, прокату – на 67,3 % [1].

Кризова ситуація в металургійній галузі України спричинена знищенням частини промислових потужностей (металургійних комбінатів-лідерів у м. Маріуполі – ПрАТ «Металургійний комбінат “Азовсталь”» і ПрАТ «Маріупольській металургійний комбінат ім. Ілліча», які виробляли понад 40 % металу в Україні), та скороченням виробництва іншими підприємствами. На жовтень 2022 року. лише 10 % підприємств металургії працювали майже на повну (75–99 %) потужність порівняно з довоєнним періодом. Це найнижчий показник серед усіх промислових галузей. Ще в липні-серпні показник становив 26 %, а у вересні – 20 %. Металургійна криза для країни виражається у скороченні експорту та валютної виручки, у падінні курсу гривні; втраті робочих місць; дефіциті металу вітчизняного виробництва, підвищенні цін на будівельні роботи та обладнання, які так необхідні під час відновлення інфраструктури.

Проблеми підприємств металургійної галузі пов’язані з руйнівними для них змінами у зовнішньому середовищі. Оцінка цих змін та управління діяльністю підприємств для прийняття ефективних рішень, які дозволяють адаптуватися до викликів сьогодення, – важливе завдання менеджменту металургійних

підприємств в умовах роботи під час війни. При управлінні металургійними підприємствами в умовах воєнного стану слід враховувати всі проблеми галузі та внутрішні проблеми підприємств.

Суттєва проблема у підприємств металургійної галузі на сьогодні – це складнощі постачання сировини на виробництво через скорочення запасів сировини та матеріалів. Скорочення постачання металобрухту на українські металургійні підприємства за 9 місяців 2022 р. склало 70,1 % проти аналогічного періоду 2021 р., до 755,5 тис. тон. Заготівля металобрухту у січні – вересні 2022 р. скоротилася на 73,5 %, до 830 тис. тон, експорт з України – у 13 разів, до 35,2 тис. тон, імпорт – майже в 11 разів, до 1,6 тис. тон [2].

Зараз виникла проблема і зі збутом продукції через зменшення попиту на продукцію та через зниження світових цін на неї в очікуванні рецесії, насамперед через послаблення ділової активності в більшості регіонів світу. У травні 2021 р. ціни на залізну руду досягли свого історичного максимуму у 229,5 дол. США/т на біржах Китаю. Станом на 15 жовтня 2022 р. вони були на рівні 96–97 дол. США/т. Ціни на гарячекатаний рулон знизилися з 1012 дол. США/т (середня ціна у 2021 р.) до майже 540 дол. США/т (станом на кінець вересня 2022 р.) [3].

Значна проблема збуту продукції пов’язана з порушенням логістики, через що галузь втрачає роль експортера-годувальника.. Раніше переважна частина продукції галузі йшла за кордон через морські порти, які сьогодні доступні лише для українського зерна. У жовтні 2022 р. кожне третє підприємство галузі узагалі припинило експорт, більшість скоротили обсяги експорту і незначна кількість змогли наростити експорт порівняно з вереснем. За дев’ять місяців 2022 року експорт недорогоцінних металів і виробів із них становив 5,1 млрд дол. США, що більш як удвічі менше, ніж за відповідний період минулого року. Так, галузь у цілому забезпечила 15 % від загального обсягу експорту (було 23,5% за підсумками всього 2021 року), але майже половина цього обсягу припадає на довоєнні січень-лютий [4]. Щоб налагодити експорт товарів металургійної галузі, наразі опрацьовують питання про включення металопродукції до списку експортних товарів, які підпадають під дію міжнародної угоди про «зерновий коридор», тому що, якщо Україна втрачає ринок експорта, це місце займають конкуренти.

Через втрату доступу до морських портів металурги змушені вивозити продукцію, майже 80 % якої раніше продавали на зовнішніх ринках, залізницею, автотранспортом, Зміна логістичних маршрутів спричинила зміну ринків збуту, з'явилося чергове завдання пошуку нових клієнтів на нових ринках, на що слід витрачати час. Також це суттєво збільшує транспортно-логістичні витрати. Якщо раніше експортери платили за доставляння своєї продукції до українських портів 6 дол. США/т, то нині, щоб доправити товар до західного кордону, їм доводиться платити втричі більше – 18 дол. США/т [5].

Високі тарифи на вантажні перевезення АТ «Укрзалізниця» не сприяють поліпшенню збуту продукції металургійними підприємствами. З 1 липня 2022 р. наказом Мінінфраструктури України тарифи на вантажоперевезення Укрзалізницею збільшено на 70 %. З серпня 2022 р. Укрзалізниця змінила порядок розрахунку плати за користування вагонами – із планового розрахункового до фактичного. Вагони тижнями стоять на прикордонних переходах через низьку пропускну спроможність останніх, що спричиняє ще більші витрати вантажовідправників. Допомогти металургійним підприємствам могло б вирішення питань збільшення експорту металургійної продукції залізницею; пришвидшення митного та фітосанітарного оформлення українського експорту; подовження строків доступу українських підприємців на пільгових умовах до ринків ЄС, США та Канади на більший термін, ніж це передбачено зараз, вартість [6].

Також не сприяють покращенню роботи металургійних підприємств перебої з електро-, водо- або теплопостачанням.

Крім серйозних викликів зовнішнього середовища металургійні підприємства стикнулися з кадровими проблемами, такими як зниження чисельності працівників через призов чи добровільний вступ до збройних сил, міграцію в більш безпечні регіони, відправлення працівників у вимушені відпустки у зв'язку зі зниженням обсягів виробництва продукції.

Що стосується внутрішніх можливостей підприємств, то даються слушні пропозиції про необхідність і доцільність збільшення глибини переробки металургійної продукції, що дасть змогу зменшити фізичні обсяги готової продукції, збільшивши її вартість [6]. Тут прикладом можуть стати металургійні

підприємства Японії, які завдяки сучасним технологіям, зробили свою країну третьою у світі з виробництва сталі та сталевої продукції.

Українська металургія стикнулася з величезними труднощами, проте вже зараз завдяки значним зусиллям та швидкому реагуванню держави та менеджменту підприємств, спостерігається відновлення металургійної галузі. Поступово відновлюється внутрішній попит для будівельної, машинобудівної галузі, так як зростає ділова активність у відносно безпечних регіонах. Також, зберігається великий попит на продукцію для оборонного комплексу (сталь для виробництва бронежилетів необхідної міцності, або безшовні труби для відновлення комунікаційних потреб). Багато металургійних підприємств перепрофілювалися під нинішні військові потреби [7]. Керівництво металургійних підприємств приймає актуальні в умовах воєнного стану управлінські рішення щодо збереження кадрового складу, перепрофілювання виробництва, освоєння затребуваних видів продукції, пошуку ринків збуту, налагодження логістики постачань і збуту, таким чином активно бореться з наявними викликами.

Перелік використаних джерел:

1. Результати діяльності металургійної галузі України за 9 місяців 2022 р. Укрметаллургпром. 2022. 11 жовт. URL: https://www.ukrmetprom.org/rezultati-diyalnosti-metalurgiynoi-8/.

2. Постачання металобрухту на комбінати скоротилось на 70 %. Minprom. 2022. 14 жовт. URL: https://minprom.ua/news/288256.html .

3. У зоні сталевого колапсу. Minprom. 2022. 08 серп. URL: https://minprom.ua/articles/286897.html

4. Наскільки глибока прірва, в яку падає металургійна галузь. URL: https://zn.ua/ukr/macrolevel/naskilki-hliboka-prirva-v-jaku-padaje-metalurhijna-haluz.html.

5. Мінус $3 млрд. Україна стрімко зменшує експорт металу – одного з головних постачальників валюти. Чи є надія на злам тенденції? Forbes. 2022. 25 лип. URL: http://surl.li/dkbqc.

6. Собкевич О. Криза української металургії: основні чинники. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/kryza-ukrayinskoyi-metalurhiyi-osnovni-chynnyky.

7. Стан української металургії під час війни. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/uk/news/22-06-22-3/.

Пальчик А.І.,

науковий керівник: Іванова М.І., д.е.н., професор,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РИНКУ ІТ-ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ТА СИТУАЦІЯ З ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯМ ПІСЛЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Ключові слова: воєний стан, ІТ-компанії, ринок праці ІТ, менеджемнт.

Початок повномасштабного вторгнення РФ в Україну та запровадження воєнного стану значно вплинули на більшість сфер української економіки. Багато хто міг би подумати, що сфера ІТ залишиться поза цим впливом через попит, який вона мала і який постійно збільшувався, але це не зовсім так.

А що ж насправді відбувається?

Частина великих компаній ще після анексії Криму й початку АТО на Донбасі почали готувати антикризові сценарії, диверсифікувати бізнес та накопичувати «фінансові подушки», відчиняти офіси та хаби у сусідніх державах. Після зухвалого вторгнення 24 лютого 2022 р., ІТ-компанії почали перевозити своїх співробітників на захід України, а хто мав можливість перетинати кордон – до Польщі, Румунії, Чехії тощо. Після 10 жовтня 2022 усі ті, хто залишився в Україні, почали облаштовувати укриття, закуповувати генератори, прокладати інтернет від трьох-чотирьох провайдерів, щоб робота не зупинялася ні на хвилину. Завдяки цим заздалегідь підготовленим заходам компанії змогли вчасно

виконувати і передавати замовлення, тим самим показати себе як надійного партнера, готового до будь-яких труднощів навіть в умовах війни. Саме це надихнуло західних партнерів не залишати співробітництво з українськими IT-компаніями, а й навпаки, посилити партнерські відносини.

За даними редакції OpenDataBot, сфера IT-послуг тільки за перше півріччя забезпечила майже 110 млрд. грн. надходжень до державної економіки, що на 16% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Водночас, доля в усьому експорті послуг склала 48% [1].

Негативний вплив війни можна пояснити таким чином.

Неможливість Sales Manager та Project Manager чоловічої статі здійснювати відрядження до інших країн через наявний воєнний стан. Це обмежує залучення нових проєктів, що не дозволяє забезпечувати безперервність сталого розвитку. Іноді клієнт бажає, щоб розробники працювали в одному офісі з клієнтом, а іноді, щоб 100% працівників були за межами України. Це не абиякий челендж для IT-компаній.

Також фіксований НБУ курс валют змушує підприємців шукати неофіційні, «чорні» шляхи використання валюти в України; при цьому збільшуються випадки співпраці з офшорними зонами (наприклад, Кіпр). Це відбувається IT-компанії змушені продавати валюту за курсом НБУ, а купувати – за комерційним.

Воєнний стан також вплинув на ринок праці в IT-індустрії.

Так, частина маленьких компаній, які були орієнтовані на роботу з клієнтами із країнами пострадянського простору та внутрішній ринок, зіштовхнулись також і з операційними проблемами: труднощами з виплатою компенсацій, скороченням команд, закриттям проєктів. На ринок праці вийшло багато вже готових й досвідчених фахівців, а це, у свою чергу, підштовхнуло великі компанії перевести свій фокус з молодих недосвідчених фахівців на вже готових Strong Middle и Senior. Також через масові скорочення по всій країні багато людей вважають, що єдине правильне рішення – це перекваліфікуватися у IT-фахівця, витрачають багато грошей на навчання, але вони не отримують бажаний результат, оскільки попит на таких фахівців зараз дуже низький. Це яскраво демонструють рис. 1–8). Для прикладу були взяті QA-тестувальник та .Net-розробник з досвідом і без.

Починаючи з травня 2021 р., кількість вакансій на посаду Junior .Net Developer почала поступово зростати і дійшла в середньому до 40 вакансій на місяць, а з початком введення воєнного стану – в середньому 7 (рис. 1), тобто характеризує падіння майже на 83%. А відгуки[1] на запропоновані вакансії зросли майже на 800% (з 10 у вересні 2021 р. до 90 у вересні 2022 р.). Зовсім інша картина з Senior .Net Developer. Попит на цих фахівців і зараз високий (рис. 3), але до війни відгуки були один до одного, а на вересень 2022 р. на одну вакансію вже претендує 7 фахівців (рис. 4).

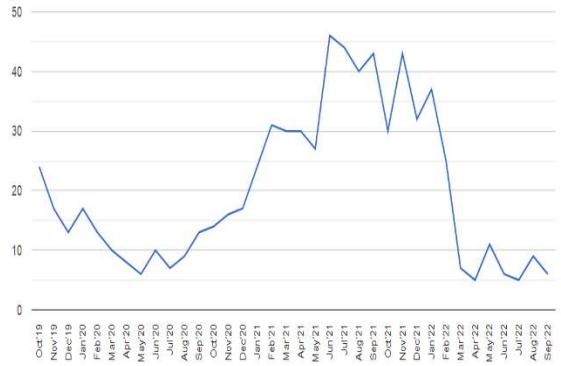

Рисунок 1 – Кількість вакансій на посаду Junior .Net Developer [2]

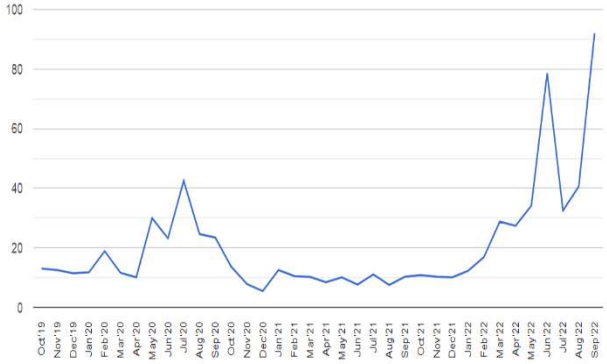

Рисунок 2 – Кількість відгуків на вакансію Junior .Net Developer [2]

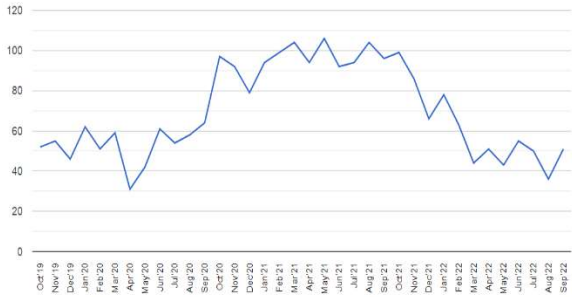

Рисунок 3 – Кількість вакансій на посаду Senior .Net Developer [2]

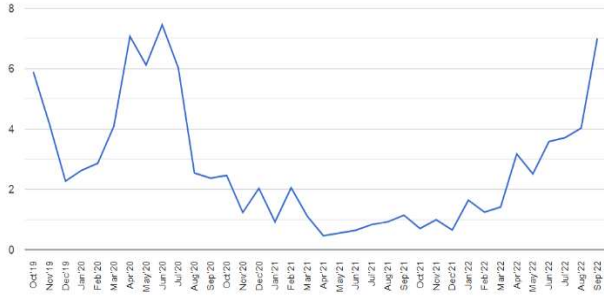

Рисунок 4 – Кількість відгуків на вакансію Senior .Net Developer [2]

У напрямку QA майже та ж картина, що й у .Net Developers, але оскільки ця робота не потребує проєктування чи розробки дуже складних програм, вона є дуже популярною, і, як наслідок, масштаби кризи тут значно вищі в абсолютних показниках. Наприкінці 2021 р. середній попит на Junior QA складав приблизно

[1] Відгук на вакансію – надіслане релевантне резюме на вакансію (відгуки / вакансії)

110 вакансій, у вересні 2022 р. – 20 (рис. 5). Середній відгук до війни був 50 кандидатів на місце, а вже у вересні 2022 – 300 (рис. 6).

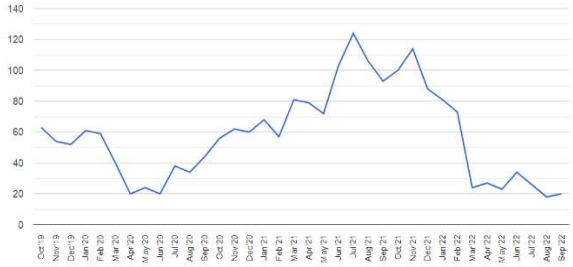

Рисунок 5 – Кількість вакансій на посаду Junior QA [2]

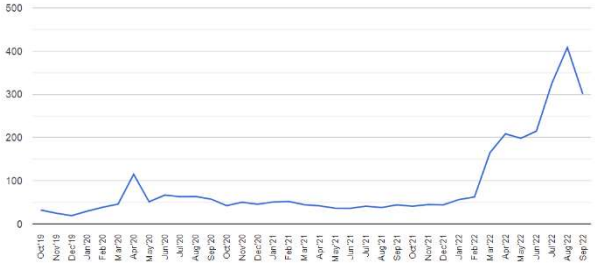

Рисунок 6 – Кількість відгуків на вакансію Junior QA [2]

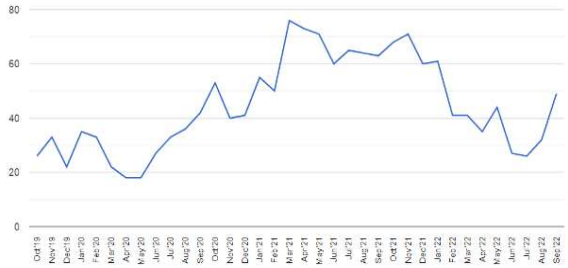

Рисунок 7 – Кількість вакансій на посаду Senior QA [2]

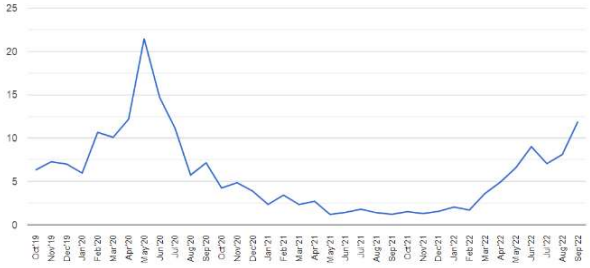

Рисунок 8 – Кількість відгуків на вакансію Senior QA [2]

За рис. 7 та рис. 8 можемо зробити висновки, що попит на висококваліфікованих фахівців в напрямку QA повертається, але кількість бажаючих також зростає. Отже, українські IT-компанії у світі зарекомендували себе, як дуже надійні партнери. Але для того, щоб протистояти реаліям під час воєнного стану навіть маленький бізнес має бути диверсифікованим і в жодному разі не обмежувати себе одним напрямком або однією країною. Це змусить їх або припиняти свою роботу, або шукати нові ринки для розширення співпраці. Ті ж, хто у пошуку роботи, має слідкувати за тенденціями в напрямках IT та не витрачати гроші на перший-ліпший курс.

На жаль, до завершення війни такі тенденції будуть зберігатися, адже на них впливають не лише внутрішні чинники IT-індустрії, а й загальна кризова ситуація в країні. Тому для того, щоб ця сфера швидше подолала наслідки кризи, держава на сьогодні повинна дуже серйозно замислитись над створенням сприятливих умов для IT-компаній (знижені податки, безпечні хаби, окремі умови перетину кордонів тощо).

Перелік використаних джерел:

1. Дослідження Opendatabot «Експорт IT-послуг зріс на 16% за неповний рік». URL: https://opendatabot.ua/analytics/itexport-august

2. Найбільша спільнота розробників України – DOU. URL: https://jobs.dou.ua/trends/

Полонський О.А.,

науковий керівник: Юденко В.В., старший викладач,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

Ключові слова: безпека, військовий стан, менеджмент, персонал, управління

Безпека на підприємстві - це режим функціонування організації, коли ризики фінансових втрат, фізичних втрат і руйнувань знаходяться в допустимих межах. Іншими словами, безпека підприємства – це стан захищеності життєво важливих інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз. Загрозу можна класифікувати за різними підставами і виміряти їх в кількісних параметрах. Наприклад, можливий збиток оцінюється числом загиблих людей, які втратили здоров'я, грошовій сумі економічних втрат і т.д.

Крім цього, загрози поділяються за своєю природою їх виникнення на два класи:

1) природні (об'єктивні), тобто викликані стихійними природними явищами, що не залежать від людини (повені, землетруси, урагани і т.п.);

2) штучні (суб'єктивні), тобто викликані діяльністю людини, ненавмисні (ненавмисні) і навмисні (навмисні) загрози.

Розрізняють також економічні, соціальні, правові, органи заційного, інформаційні, екологічні, технічні та кримінальні загрози.

Під об'єктом безпеки підприємства слід розуміти ступінь стійкості і розвитку підприємства, його здатність протистояти загрозам. В об'єкти безпеки підприємства можна виділити:

– різні структурні підрозділи або групи співробітників, або власники акцій підприємства;

– ресурси підприємства (інформаційні, кадрові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні);

– різні види діяльності (управлінська, виробнича, постачальна і т.д.).

Метою забезпечення безпеки підприємства є комплексний вплив на потенційні і реальні загрози, що дозволяє йому успішно функціонувати в нестабільних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Досягнення цієї мети вимагає реалізації наступних завдань:

– виявлення загроз для стабільності і розвитку підприємства і вироблення заходів по їх протидії;

–забезпечення захисту технологічних процесів;
– реалізація заходів протидії всіх видів шпигунства (промислового, науково-технічного, економічного і т.д.);

– своєчасне інформування керівництва підприємства про факти порушення законодавства з боку державних і муніципальних органів, комерційних і некомерційних організацій, які зачіпають інтереси підприємства;

– попередження переманювання співробітників підприємства, що володіють конфіденційною інформацією;

– всебічне вивчення ділових партнерів;

– своєчасне виявлення і адекватне реагування на дезинформаційні заходи;

– розробка і вдосконалення локальних правових актів, спрямованих на забезпечення безпеки підприємства;

– реалізація заходів щодо захисту комерційної та іншої інформації;

– організація заходів з протидії недобросовісної конкуренції;

– забезпечення захисту всіх видів ресурсів підприємства;

– реалізація заходів щодо захисту інтелектуальної власності;

– організація і проведення заходів щодо запобігання надзвичайним ситуаціям;

– виявлення негативних тенденцій серед персоналу підприємства, інформування про них керівництва підприємства і розробка відповідних рекомендацій;

– організація взаємодії з правоохоронними та контролюючими органами з метою попередження і припинення правопорушень, спрямованих проти інтересів підприємства;

– розробка і реалізація заходів щодо попередження загроз фізичній безпеці майну підприємства і його персоналу;

– відшкодування матеріальної та моральної шкоди, завданої підприємству в результаті неправомірних дій організацій і окремих фізичних осіб.

Система безпеки підприємства може бути побудована на основі наступних принципів:

1) Пріоритет заходів попередження. Зміст цього принципу передбачає своєчасне виявлення тенденцій і передумов, що сприяють розвитку загроз, на основі аналізу яких виробляються відповідні профілактичні заходи щодо недопущення виникнення реальних загроз.

2) Законність. Заходи безпеки підприємства розробляються на основі і в рамках чинних правових актів. Локальні правові акти підприємства не повинні суперечити законам і підзаконним актам.

3) Комплексне використання сил і засобів. Для забезпечення безпеки використовуються всі наявні в розпорядженні підприємства сили та засоби. Кожен співробітник повинен в рамках своєї компетенції брати участь у забезпеченні безпеки підприємства. Організаційною формою комплексного використання сил і засобів є програма забезпечення безпеки підприємства.

4) Координація та взаємодія всередині і поза підприємством. Заходи протидії загрозам здійснюються на основі взаємодії та скоординованості зусиль всіх підрозділів, служб підприємства, а також встановлення необхідних контактів із зовнішніми організаціями, здатними надати необхідне сприяння в забезпеченні безпеки підприємства.

5) Поєднання гласності з конспірацією. Доведення до відома персоналу підприємства та громадськості в допустимих межах заходів безпеки виконує найважливішу роль – запобігання потенційних і реальних загроз. Така гласність, однак, повинна неодмінно доповнюватися в виправданих випадках заходами конспіративного характеру.

6) Компетентність. Співробітники та групи співробітників повинні вирішувати питання забезпечення безпеки на професійному рівні, а в необхідних випадках спеціалізуватися по основним його напрямам.

7) Економічна доцільність. Вартість фінансових витрат на забезпечення безпеки не повинна перевищувати той оптимальний рівень, при якому втрачається економічний сенс їх застосування.

8) Планова основа діяльності. Діяльність із забезпечення безпеки повинна будуватися на основі комплексної програми забезпечення безпеки підприємства, підпрограм забезпечення безпеки по основним його видам (економічна, науково-технічна, екологічна, технологи чна і т.д.) і розробляються для їх виконання планів роботи підрозділів підприємства та окремих співробітників.

9) Системність. Цей принцип передбачає врахування всіх факторів, що впливають на безпеку підприємства, включення в діяльність щодо його забезпечення всіх співробітників підрозділів, використання в цій діяльності всіх сил і засобів.

Система безпеки підприємства включає в себе ряд наступних підсистем:

Економічна безпека – стан найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів з метою запобігання (нейтралізації, ліквідації) загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

Техногенна безпека – сукупність дій по забезпеченню проектування, будівництва і експлуатації складних технічних пристроїв з дотриманням необхідних вимог безаварійної їх роботи.

Екологічна безпека – стан захищеності життєво важливих інтересів персоналу підприємства і його майна від потенційних або реальних загроз, що створюються наслідками антропогенного впливу на навколишнє середовище, а також від стихійних лих і катастроф.

Інформаційна безпека – це здатність персоналу підприємства забезпечити захист інформаційних ресурсів і потоків від загроз несанкціонованого доступу до них.

Психологічна безпека – стан захищеності від негативних психологічних впливів персоналу підприємства та інших осіб, залучених до її діяльність.

Фізична безпека – стан захищеності життя і здоров'я окремих осіб (груп, всіх осіб) підприємства від насильницьких злочинів.

Науково-технічна безпека – здатність персоналу підприємства забезпечити захист власної цінної науково-технічної продукції від недобросовісних конкурентів.

Пожежна безпека – стан об'єктів підприємства, при якому заходи попередження пожеж та протипожежного захисту відповідають нормативним вимогам.

Слід зазначити, що вищевказані підсистеми другого рівня можуть включати в себе підсистеми третього рівня. Наприклад, підсистемами економічної безпеки можуть бути – фінансова, комерційна, майнова, а також інші підсистеми безпеки.

Крім цього, самі підсистеми не розділені між собою непрохідною кордоном, оскільки вони настільки взаємопов'язані один з одним, що в органічній єдності утворюють єдину систему безпеки підприємства. Поділ же єдиної системи безпеки підприємства на підсистеми другого і третього рівня проводиться з методичних міркувань, оскільки це дозволяє більш детально вивчити всі його елементи.

Надійність і ефективність системи безпеки підприємства оцінюється на основі одного критерію – ступеня відсутності або наявності завданої йому матеріальної та моральної шкоди. Зміст цього критерію розкривається через ряд показників:

1) недопущення фактів витоку конфіденційних відомостей;

2) попередження або припинення протиправних дій з боку персоналу підприємства, його відвідувачів, клієнтів;

3) збереження майна та інтелектуальної власності підприємства;

4) попередження надзвичайних ситуацій;

5) припинення насильницьких злочинів щодо окремих (спеціально виділених) співробітників і груп працівників підприємства;

6) своєчасне виявлення і припинення спроб несанкціонованого проникнення на охоронювані об'єкти підприємства.

Політика безпеки підприємства – це загальні орієнтири для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. Таким чином, для встановлення цих загальних орієнтирів необхідно спочатку сформулювати цілі забезпечення безпеки підприємства (загальна мета нами вже визначена раніше). Такими цілями можуть бути:

– зміцнення дисципліни праці і підвищення його продуктивності;

– захист законних прав та інтересів підприємства;

– зміцнення інтелектуального потенціалу підприємства;

– збереження і примноження власності;

– підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється;

– максимально повне інформаційне забезпечення діяльності підприємства та підвищення його ефективності;

– орієнтація на світові стандарти і лідерство в розробці та освоєнні нової технології і продукції, що випускається;

– виконання виробничих програм;

– надання сприяння управлінським структурам в досягненні цілей підприємства;

– недопущення залежності від випадкових і несумлінних ділових партнерів.

Воєнний стан — це особливий правовий режим, що вводять у країні або в окремих її місцевостях у випадку збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності, її територіальній цілісності.

З метою створення безпечних і безаварійних умов праці у суб'єктів господарювання та мінімізації ризиків виникнення нещасних випадків на виробництві в умовах воєнного стану в Україні роботодавці мають вжити такі заходи:

1. Заборонити експлуатацію та виконання робіт підвищеної небезпеки в регіонах, розташованих безпосередньо в зонах ведення воєнних (бойових) дій і на незначній відстані від них.

2. Перед проведенням робіт підвищеної небезпеки роботодавцям, спільно із представниками структурних підрозділів МВС, ДСНС, територіальної оборони, організувати перевірку території підприємства та прилеглих ділянок на предмет наявності снарядів, вибухових пристроїв та інших підозрілих предметів і матеріалів, що створюють або можуть створити загрозу працівникам підприємства (особливо в зонах, прилеглих до ведення воєнних (бойових) дій).

3. Перед проведенням робіт організувати позапланові інструктажі з питань охорони праці працівників щодо дій посадових осіб і виробничого персоналу суб'єктів господарювання в разі початку воєнних (бойових) дій (артилерійські обстріли, бомбардування тощо).

4. Розробити плани евакуації персоналу перед початком та під час воєнних (бойових) дій і плани ліквідації аварійних ситуацій із мінімальним рівнем загрози життю та здоров'ю працівників.

5. Забезпечити належний моніторинг за технічним станом обладнання, яке планується використовувати під час експлуатації:

- заборонити використання несправного обладнання;
- забезпечити ефективну роботу технічних служб, обслуговування та ремонт устаткування та запобігання випадкам виробничого травматизму.

6. Організувати проведення робіт підвищеної небезпеки винятково в денний час, а в разі виконання робіт зі штучним освітленням — із забезпеченням світломаскування.

7. Доставляти, транспортувати та переносити обладнання, устаткування та інші матеріали до місця безпосереднього виконання робіт потрібно відповідно до розроблених безпечних маршрутів, з якими ознайомлені всі працівники, які будуть виконувати зазначені роботи.

8. Вжити заходів щодо створення належних і безпечних умов праці, особливо в місцях концентрації працівників і устаткування, розташованих на значній відстані від населених пунктів, шляхом забезпечення в разі потреби надання працівникам невідкладної медичної допомоги та створення пунктів обігріву (за необхідності).

9. Для організації оперативної комунікації між працівниками, негайного інформування їх у разі створення небезпечної для їхніх життя та здоров'я ситуації, забезпечити їх засобами зв'язку.

10. З метою мінімізації часу перебування працівників на відкритому просторі, особливо в зонах, прилеглих до ведення воєнних (бойових) дій, заборонити виконання складних та/або довготривалих робіт.

11. Суб'єктам господарювання, що забезпечували технічне обслуговування ліфтів у житлових будинках та які на період воєнного стану не в змозі виконувати такі роботи, повідомити власників ліфтів, управителів житлових будинків про тимчасову зупинку обслуговування. У такому випадку поінформувати мешканців будинків про зупинку роботи ліфтів на період воєнного стану.

Існує декілька способів, як організувати роботу працівників при запровадженні воєнного стану. Роботодавцеві рекомендується обрати найбільш оптимальний — залежно від умов, що склалися:

- перевести працівників на дистанційну роботу;
- оголосити простій;
- оформити відпустку.

Найпростіший спосіб оформити працівників, які покинули територію бойових дій, не мають змоги доїхати на роботу, але можуть працювати віддалено, — запровадити дистанційну роботу.

Щоб дозволити працівникам працювати дистанційно, керівник видає наказ і ознайомлює з ним працівників засобами електронного зв'язку. При цьому укладати трудовий договір про дистанційну роботу в письмовій формі не обов'язково. У наказі вкажіть контактні номери телефонів відділу кадрів і керівників на випадок екстреної ситуації.

Заздалегідь домовтеся про комунікацію і взаємодію між сторонами. Визначте:

- засоби електронного зв'язку, наприклад електронну пошту, номери телефонів, мобільний додаток тощо;
- умови звітності працівника про виконану роботу;
- умови повідомлення працівником про ситуації,
- за яких неможливо виконувати належно дистанційну роботу;

- інші умови щодо комунікації і взаємодії сторін.

Необхідно врахувати, що в умовах воєнних дій можливі відключення електроенергії та мережі Інтернет.

Загальна тривалість робочого часу не може перевищувати норм, передбачених законодавством. У період вільного часу для відпочинку (період відключення) працівник, який виконує дистанційну роботу, може переривати будь-який інформаційно-телекомунікаційний зв'язок з роботодавцем.

Якщо є змога, можна запровадити гнучкий режим робочого часу та надомну роботу.

Для працівників, які не можуть працювати дистанційно, керівник підприємства може оголосити простій. Також це доцільно зробити, якщо підприємство або частина його структурних підрозділів не може функціонувати.

Простій — це призупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою або іншими обставинами.

У разі простою працівників можна перевести за їхньою згодою з урахуванням спеціальності й кваліфікації на іншу роботу:

- на тому самому підприємстві, в установі, організації — на весь час простою;
- на інше підприємство, в установу, організацію, але в тій самій місцевості — на строк до одного місяця.

Про початок простою, крім простою структурного підрозділу чи всього підприємства, працівник повинен попередити власника або уповноважений ним орган, або посадових осіб.

Якщо простій виник не з вини працівника, доцільно оформити:

- акт простою, у якому слід зафіксувати:

- обставини, внаслідок яких виник простій;

- дату виникнення простою тощо;

- наказ власника або уповноваженого ним органу, у якому вказати:

- перелік структурних підрозділів, на які поширюється простій (якщо простій не поширюється на все підприємство);

- дату початку простою;

- дату закінчення простою (за можливості) або подію, із якою пов'язане закінчення простою.

Якщо простій має цілодобовий (тижневий) характер, власник або уповноважений ним орган повинен обумовити в наказі необхідність присутності або відсутності працівника на роботі.

Якщо працівник не може вийти на роботу чи працювати дистанційно, запропонуйте оформити будь-який вид відпустки відповідно до Закону України «Про відпустки» від 15.11.1996 № 504/96-ВР (далі — Закон про відпустки):

- оплачувану:
- щорічну;
- додаткову;
- соціальну;
- учаснику бойових дій;
- без збереження заробітної плати, що надається:
- в обов'язковому порядку (ст. 25 Закону про відпустки);
- за угодою сторін (ст. 26 Закону про відпустки).

На період дії воєнного стану сторони за згодою визначають форму трудового договору.

В період дії воєнного стану умова про випробування при прийнятті на роботу може встановлюватися для будь-якої категорії працівників.

З метою оперативного залучення нових працівників до виконання роботи, а також усунення кадрового дефіциту та браку робочої сили, в тому числі внаслідок фактичної відсутності працівників, які внаслідок бойових дій евакуювалися в іншу місцевість, перебувають у відпустках, простої, тимчасово втратили працездатність або доля яких тимчасово невідома, роботодавці можуть укладати з новими працівниками строкові трудові договори на період дії воєнного стану або на період заміщення тимчасово відсутнього працівника.

Розірвання трудового договору з ініціативи працівника з ініціативи працівника. У зв'язку з веденням бойових дій в районах, в яких розташоване підприємство, установа, організація, та загрозою для життя і здоров'я працівника, він може розірвати трудовий договір за власною ініціативою без двотижневого строку попередження (за винятком примусового залучення до суспільно-

корисних робіт в умовах воєнного часу, а також якщо такий працівник залучений до виконання робіт на об’єктах віднесених до критичної інфраструктури).

Роботодавець має право розірвати трудовий договір з працівником у зв’язку з ліквідацією підприємства, установи, організації, викликаною знищенням в результаті бойових дій усіх виробничих, організаційних або технічних потужностей або майна підприємства. Про таке звільнення працівник попереджається не пізніше ніж за 10 днів з виплатою вихідної допомоги у розмірі не менше середнього місячного заробітку.

На період дії воєнного стану допускається звільнення працівника з ініціативи роботодавця в період його тимчасової непрацездатності, а також у період перебування працівника у відпустці, крім відпустки у зв’язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною, із зазначенням дати звільнення, яка є першим робочим днем, наступним за днем закінчення тимчасової непрацездатності, зазначеним у документі про тимчасову непрацездатність, або першим робочим днем після закінчення відпустки, крім випадків.

Встановлення та обліку часу роботи та часу відпочинку. Нормальна тривалість робочого часу працівників у період воєнного стану не може перевищувати 60 годин на тиждень.

Для працівників, яким відповідно до законодавства встановлюється скорочена тривалість робочого часу, тривалість робочого часу не може перевищувати 50 годин на тиждень.

П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється роботодавцем за рішенням військового командування разом із військовими адміністраціями.

Час початку і закінчення щоденної роботи (зміни) визначається роботодавцем.

Тривалість щотижневого безперервного відпочинку може бути скорочена до 24 годин.

Робота в нічний час. На час воєнного стану не залучаються без крайньої необхідності до роботи в нічний час:

- вагітні жінки і жінки, що мають дітей віком до одного року,

- особи з інвалідністю, яким за медичними рекомендаціями протипоказана така робота.

Залучення до роботи деяких категорій працівників. На час дії воєнного стану дозволяється застосування праці жінок (крім вагітних жінок і жінок, які вигодовують дитину віком до одного року) на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на підземних роботах.

Працівники, які мають дітей (крім випадків, визначених статтею 8 цього Закону), на час дії воєнного стану можуть залучатись до нічних і надурочних робіт, робіт у вихідні, святкові і неробочі дні, направлятися у відрядження за їх згодою.

В питанні оплати праці роботодавці великих поблажок не отримали. Їх, як і раніше, зобов'язали сплачувати зарплату працівникам в тому розмірі, який визначений у трудовому договорs (ось чому працівникам варто оформлювати прийняття на роботу документально і всі умови праці, зокрема, щодо оплати праці, чітко визначати наперед).

Втім, жодних зменшень розміру мінімальної зарплати не відбулося, тож, за повністю виконану норму робочого часу працівнику, якому встановлено місячний оклад, не може бути нараховано менш, ніж 6500 грн. І обов'язок індексації зарплати залишився.

Єдине, в чому законодавці поступилися, це внесення до Закону №2136 прямої норми про відсутність відповідальності роботодавця у випадку затримки у виплаті зарплати, якщо роботодавець доведе, що це порушення сталося внаслідок ведення бойових дій або дії інших обставин непереборної сили.

При цьому: звільнення роботодавця від відповідальності за несвоєчасну оплату праці не звільняє його від обов'язку виплати заробітної плати.

На період воєнного стану щорічна основна оплачувана відпустка надається працівникам тривалістю 24 календарних дні.

На період воєнного стану роботодавець може відмовити працівнику у наданні будь якого виду відпусток, крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною, якщо такий працівник залучений до виконання робіт на об'єктах віднесених до критичної інфраструктури.

Протягом періоду воєнного стану роботодавець на прохання працівника може надавати відпустку без збереження заробітної плати.

Призупинення дії трудового договору – це тимчасове звільнення роботодавця від обов'язку забезпечувати працівника роботою і тимчасове звільнення працівника від обов'язку виконувати роботу за укладеним трудовим договором. Призупинення дії трудового договору не тягне за собою припинення трудових відносин.

Дія трудового договору може призупинятися у зв'язку з військовою агресією проти України, що виключає можливість виконання ним роботи.

Відшкодування заробітної плати, гарантійних та компенсаційних виплат працівникам на час призупинення дії трудового договору у повному обсязі покладається на державу, що здійснює військову агресію.

Щодо соціального супроводу сімей, які перебувають у складних життєвих обставинах. Під час соціального супроводу сімей рекомендується підтримувати зв'язок з сім'єю за допомогою телефонного зв'язку або будь яких доступних месенджерів.

У разі необхідності вивезення сімей на безпечні території, особливо при залученні до цього процесу волонтерів, вести облік сімей, які евакуйовані і які ще потребують вивезення.

Проценко І.В.,
науковий керівник: Іванова М.І., д.е.н., професор,
кафедра менеджменту,
НТУ «Дніпровська політехника»

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИКИ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Ключові слова: використання транспорту, військові дії, логістика

Реалії війни накладають обмеження на всі сфери життя, але на постачання та сполучення – у першу чергу. Небезпека використання транспорту, ризик

втратити товар під час складського зберігання, необхідність перебудувати маршрути безпосередньо під час руху – це тільки мала частина того, з чим стикається логістика під час війни. Залишається лише два шляхи – оптимізувати процеси та адаптуватися, або визнати неможливість цього для компанії. Початок військових дій не став повною несподіванкою для українців та української влади. Не можна сказати, що в постачанні військ та населення все погано, але є проблеми, і вони досить серйозні. Для їхнього розв'язання нам потрібно не тільки отримувати військову техніку, гуманітарну та фінансову допомогу, а й самим розбудовувати економіку під військові потреби й використовувати при цьому наші сильні сторони, серед яких потужний волонтерський рух та досвід успішних бізнес-структур. Оптимізація логістики – це друга після безпосереднього ведення військових дій проблема, яка життєво важлива для виживання нашої держави.

Оптимізація логістики потребує вирішення низки наочних питань, що можна зробити за допомогою деяких перевірених механізмів. В Україні багато фахівців, які працювали у сфері вантажоперевезень та мають досить великий досвід у керуванні цими процесами. Принцип, за яким вони працюють, зводиться до такого: є вантажівка, яка повинна доставити вантаж. Цей вантаж не займає все вантажне місце. Тоді підшукується ще один вантаж від іншого замовника чи замовників, і так доставка вантажів стає набагато дешевшою. У випадку, коли вантажівка в один бік їде завантаженою, а у зворотний – порожняком, логічним буде підшукати якийсь вантаж, який потрібно доставити у зворотному напрямку. Цей принцип у доставці вантажів варто винести на загальнонаціональний рівень. У такий спосіб ми отримаємо економію палива та меншу кількість переміщень транспорту. Це називається оптимізація логістичного потоку.

Для того щоб втілити в життя принцип економії на вантажоперевезеннях, потрібно діяти різними методами і враховувати різні чинники. Щоб швидко налагодити подібні переміщення вантажів, треба взяти на облік великих вантажоперевізників та систематизувати рух вантажів, які вони перевозять. Наприклад, поки курсують евакуаційні поїзди у зворотний бік, за умови їх незаповненості людьми вільні місця можна заповнювати вантажами, наприклад, гуманітарною допомогою.

Потрібно створити логістичні центри та залучати до роботи в них фахівців, що працювали в організації вантажоперевезень, або залучати логістичні комерційні центри. В умовах, коли в результаті воєнних дій слід очікувати зниження руху товарів, такі фахівці можуть залишитися без роботи та працювати на користь держави. Подібні центри не повинні бути централізованими монополістами, які регулюватимуть усі вантажоперевезення. Вони мають координувати дії тільки великих вантажоперевізників і стати консультаційними центрами, які допоможуть заповнити будь-який транспорт, що рухається територією України.

У ситуації, що склалася, не можна лише обмежитися створенням логістичних центрів та електронних сервісів, що полегшують й оптимізують переміщення вантажів. Потрібна популяризація ідеї грамотної логістики. У нас в Україні нині існує, як явище, армія волонтерів. Ця волонтерська «москітна армія» діє досить непогано, але буде ще краще, якщо відстежуватиметься її ефективність та буде можливість окремим волонтерам ділитися досвідом. Необхідно створити умови, коли оптимальні рішення ставатимуть частиною загального досвіду всього волонтерського руху.

Родіна Ю.В.,
науковий керівник: Баранець Г.В., к.е.н., доцент,
кафедра менеджменту,
НТУ «Дніпровська політехніка»

ЗМІНА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Ключові слова: виробничі запаси, запаси, логістичний менеджмент, нормування, операційний менеджмент, ризик-менеджмент.

Практика багатьох успішних компаній показує, що ефективне управління запасами – це запорука ведення успішного бізнесу. В умовах воєнної агресії ця

сфера менеджменту вимагає від промислових підприємств принципової зміни підходів.

В управлінні запасами до початку воєнних дій у лютому 2022 р. домінантами у їх формуванні були дві основні умови:

- оптимізація запасів усіх видів на всіх етапах руху товару;
- максимальне скорочення часу зберігання товарно-матеріальних цінностей.

Актуалізація питань оптимізації запасів пояснюється тим, що при створенні запасів на підприємстві, як правило, виникає конфлікт цілей. Так, фінансова служба підприємства орієнтована на підтримку низького рівня запасів, у свою чергу виробничі підрозділи потребують відповідних запасів для забезпечення рівномірної і ритмічної роботи, повного завантаження обладнання [1]. Врівноважити конфліктуючі цілі та налагодити управління запасами таким чином, аби задовольнялись інтереси підприємства в цілому, покликаний логістичний менеджмент.

Отже, наведені вище умови відповідають вимогам логістичного менеджменту, концепція якого в ідеалізованій моделі зводиться до повного уникнення запасів із заміною їх залишків інформацією про своєчасний гарантований доступ до джерел сировини, матеріалів, напівфабрикатів, орієнтацію випуску продукції на конкретне замовлення. Очевидно, що суцільне впровадження ідеї «беззапасного підприємства» не представлялося реалістичним, оскільки кожна галузь або навіть окреме виробництво мають свої особливості побудови взаємовідносин з постачальниками та покупцями, доступу до ринків ресурсів, можливості швидкої заміни матеріальних ресурсів аналогами тощо. Отже, більш реалістичним виглядав підхід до оптимізації запасів переважно через мінімізацію їх рівня.

Значна кількість підприємств в системі заходів щодо оптимізації запасів сьогодні спираються на процедуру їх нормування. На нашу думку, таку практику не слід вважати пережитком старої системи управління, вона є цілком виправданою в ринкових умовах, оскільки наявність та використання на промислових підприємствах розроблених і затверджених норм виробничих запасів по видах дає можливість визначити економічно обґрунтований рівень

запасів та оборотних коштів, які необхідні для забезпечення безперебійного функціонування підприємства в ринкових умовах.

Однак слід враховувати, що поточні умови функціонування підприємств з переважанням чиннику невизначеності у взаємовідносинах з контрагентами обумовлюють необхідність використання змінених підходів до встановлення норм запасів і, зокрема, страхових (гарантійних). Спиратися на минулу статистику фактичних обсягів та інтервалів поставок із подальшим економіко-математичним моделюванням рівня страхових запасів стає недоцільним. Ще більше втрачають свою актуальність методики усереднення страхових запасів, тобто визначення їх рівня в днях як половини інтервалу між суміжними поставками.

На нашу думку, в умовах складної воєнно-політичної ситуації, швидкої зміни ситуації на ринку ресурсів, зокрема доступу до них, коливань валютних курсів актуалізується формування запасів з позицій операційного менеджменту, а саме з позицій забезпечення ними процесів виробництва і не допущення випадків невиконання замовлень споживачів. Фактично мова йде про управління запасами лише на тактичному рівні, в кожному окремому виробничому циклі.

В той же самий час не можна не враховувати актуальності положень ризик-менеджменту в управлінні запасами. Дана концепція передбачає, що запаси мають формуватися з позицій посилення впливу чинників операційних та фінансових ризиків.

Найбільш небезпечними представляються ризики, які пов’язані з високою ймовірністю настання таких подій:

1) несвоєчасного постачання сировини та матеріалів та їх недостатнім обсягом;

2) зростання вартості сировини;

3) збоїв у транспортуванні сировини та/або готової продукції;

4) нестачі готової продукції для задоволення потреб споживачів;

5) неочікуваного коливання попиту на готову продукцію, зміни пріоритетів споживачів, падіння їх купівельної спроможності тощо.

Отже, за таких умов норми страхових запасів мають бути збільшені для мінімізації негативних наслідків, а економічні мотиви оптимізації рівня запасів на промислових підприємствах принаймні тимчасово мають поступитися

репутаційним та навіть гуманітарним цілям, які зводяться до своєчасного виконання замовлень, задоволення потреб споживачів в повному обсязі.

Перелік використаних джерел:

1. Костецька М. Ефективність управління запасами на підприємстві // Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі : збірник тез та доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35985/1/356.pdf.

Савонюк В.В.,

науковий керівник: Саннікова С.Ф., к.т.н., доцент,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Ключові слова: витрати, воєнна агресія, матеріальні затрати, оптимізація, управління

В ринковій економіці мета діяльності підприємства – це максимізація прибутку шляхом підвищення цін на продукцію або шляхом оптимізації витрат. За умов стабільного розвитку ринку і високого рівня конкуренції підвищення цін може привести до втрати споживачів і зниження обсягів продажів, тому більш прийнятним чинником підвищення ефективності господарювання є оптимізація витрат. Оптимізація витрат здійснюється в процесі управління витратами, який має відбуватися постійно і систематично. В умовах воєнної агресії діяльність підприємств відбувається під впливом низки дестабілізуючих факторів. І метою підприємств стає вже не максимізація прибутку, а втримання його на довоєнному

рівні, і навіть уповільнення його падіння. В умовах воєнного стану ціни на продукцію значно підвищуються внаслідок зростання її собівартості, так як ростуть ціни на сировину, матеріали, паливо, енергію тощо. Тому підприємства підвищувати ціни з метою збільшення різниці між виручкою і собівартістю не мають змоги, ціни на продукцію і так будуть високі по причині зростання витрат, через що зменшується кількість споживачів і знижуються обсяги продажів. Відповідно досягти стабільного функціонування можна завдяки використанню ефективної системи управління витратами.

Система управління витратами включає в себе забезпечення обліку витрат; управління витратами, розробку заходів з їх оптимізації. В управлінні витратами важливими аспектами виступають оцінка витрат, пошук резервів зниження витрат, оцінка витрат за окремими підрозділами, обчислення необхідних витрат на виробництво одиниці продукції [1]. В процесі управління витратами здійснюється їх планування, збирання та аналіз інформації про витрати, проводиться поглиблений аналіз відхилень реальних витрат від планових, приймаються управлінські рішення за рівнем, складом, структурою, обсягом виробничих витрат. Управлінські дані щодо витрат дозволяють вирішувати завдання з аналізу витрат, оптимізації та управління витратами, побудови прогнозів та планів щодо основних видів діяльності, вибору найкращого варіанта витратної політики. Ефективними управлінськими рішення щодо витрат є ті, які дозволяють оптимізувати їх величину та максимально виключити неефективні витрати [2].

Методи управління витратами – це сукупність загальних та специфічних прийомів і способів, спрямованих на їх оптимізацію. Підприємствам доцільно застосовувати «оптимізацію», а не «скорочення» витрат, так як зниження витрат може привести до погіршення якості продукції, втраті клієнтів. До того ж зниження витрат в умовах воєнної агресії і тотального здорожчання ресурсів, якщо не згортаються масштаби діяльності, мало реальне. Регулювання витрат може відбуватися за такими напрямами, як: продуктовий (зміна обсягів виробництва, структури продукції, технічних характеристик виробів); ресурсний (збільшення ефективності використання основних, оборотних засобів, персоналу); організаційний (зміни в організації виробництва, удосконалення

управління підприємством); технологічний (впровадження інноваційної техніки і технології, автоматизація процесів виробництва і управління тощо) [3]. Так як технологічний напрям потребує інвестицій, то в теперішніх умовах перевагу слід віддати продуктовому, ресурсному і організаційному напрямам.

У більшості виробничих підприємств найбільша частка витрат належить матеріальним затратам, тому оптимізація витрат в частині матеріальних затрат дасть найкращий результат. Значне зростання цін на матеріальні і енергетичні ресурси свідчить, що найбільш доцільними є заходи з оптимізації витрат, які дозволять знизити матеріальні затрати. Оптимізація витрат сприяє стримуванню зростання цін на свою продукцію, що забезпечить стабільність обсягів її реалізації і дозволить зберегти сталий рівень виробництва і збуту під час потрясінь, пов'язаних з умовами воєнної агресії в країні.

Перелік використаних джерел:

1. Назаренко Т.П., Франчук І.Б., Вітер С.А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89.

2. Мельничук М.О., Грінько О.О. Теоретико-методологічні основи управління витратами при формуванні обліково-аналітичного забезпечення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9546 .

3. Григорова З.В., Кваско А.В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2(72). С. 18–24.

Сачук А.С.,
науковий керівник: Касьяненко Л.В., к.е.н., доцент,
кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління,
НТУ «Дніпровська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Ключові слова: війна, заробітна плата , коронавірус

Війна, як і коронавірус прийшла до нас наприкінці зими – на початку весни. Ми слухали не спів птахів, які повертаються з теплих країв, а сирени, що задушували. Паніка, страх не те, що за завтрашній день, а за цю секунду життя не покидає українців і досі. Не могла війна не вплинути на економіку країни, адже бойові дії вимагають не лише людей, які готові захищати свої землі, а й фінансів.

Через неможливість нормально вести бізнес, співробітники, клієнти, багато хто покинув країну. І тут виникає безліч проблем, як оплачувати оренду, зарплату та інше підприємствам. Які методи використовують нинішні управлінці у цій складній ситуації?

Зрозуміло є аспекти, у яких можна скоротити витратну частину: оренда, купівля канцтоварів, зменшення (а може навіть не видача) премій, надбавок, вислуг.

Виплата мінімальної заробітної плати за заявою співробітника. Відправлення співробітника у відпустку за свій рахунок, виплачуючи при цьому оплату в конвертах, щоб не сплачувати податки, отже, це зменшує податкове навантаження з виплат зарплати.

Також зробили цікаву, на мою думку, схему урізати оплату. Піднявши її на тисячу і запровадили правило 70/30. За місяць твоєї роботи, яку ти і так маєш робити, отримуєш 70% своєї зарплати, а решта 30%, як я називаю, за хорошу поведінку, тобі необхідно зробити якісь додаткові завдання і якщо ти виконав їх вірно і керівництво цілком достатньо, то отримаєш решту 30%.

Раніше було щось схоже, лише видавалося 30% (із зарплати) преміальних на бригаду, без виконання додаткової роботи. Це називалося коефіцієнтом трудового участі.

Так що особливо нового не принесли цим рішенням з 30%, просто в більш жорсткій формі.

З 2020 року почала процвітати віддалена робота, а у воєнний час вона отримала друге дихання. Оскільки працівники знаходяться на відстані і в різних регіонах/країнах, збільшується спілкування через зум конференції та інші платформи інтернет-комунікацій. Але треба якось стежити за виконанням роботи і згадали про чудові плани. Тепер щоранку та вечір потрібно написати план своїх завдань вранці, а потім увечері, що виконав і чому щось не виконав. Це також впливає на 30% зарплати.

Поставили датчики бездіяльності, як тільки людина відлучається від комп'ютера на певний час і екран гасне, то начальство відразу може надати претензію, чому не було працівника на місці і доведеться відправити викладену проблему відсутності. Я не вважаю доречним таке запровадження, адже кожному може стати погано чи щось, а це вже якесь порушення особистих кордонів. Коли якщо ранкові та вечірні листи про справи, то логічно було б подивитися скільки людей зробив, а не контролювати, чому його не було на робочому місці на 10 хвилин довше, ніж належить.

На рахунок орендної плати також є цікаві пункти. Якщо кілька філій/ торгових точок, то для зменшення орендної плати одна філія працює на віддаленні, а інша, по можливості, приймає замовлення. Такий хід не лише зменшує оренду приміщень, а й їх утримання, утримання співробітників, адже їм як мінімум потрібна вода. Тому все більше і більше інтернет замовлень/доставок. Я вважаю, що коронавірус не погано нас підготував до війни. Адже за ці два роки корони ми вдосконалили світ інтернет торгівлі.

У кого не було сайтів, хто не міг налагодити віддалену роботу. Усі виправили і тепер немає проблем і в такий спосіб торгівлі.

Страх смерті переріс у віру у перемогу, цим зараз і живуть люди. Якщо подивитися на історію, то віра здатна багато на що. Як люди ходили з вірою за Мойсеєм 40 років тримати тільки на ній, адже не було доказів, що всі його слова

є правдивими. Скільки полководців вели свої війська на вірну загибель, але це їх зупиняло.

Як кажуть: «Біда згуртовує». Тут не погодитися було б дивно. подивившись довкола, наша нація справді згуртувалася. Співчуття підвищується у разі. Це тішить, але якою ціною така милість.

Управлінцям випала нелегка роль, необхідно заспокоювати людей, підтримувати моральний дух у компаніях. Адже зараз стільки факторів, коли людина просто може опустити руки та не хоче нічого робити. Адже треба приносити якийсь прибуток компанії. Робота досить корисні ліки, коли людина чимось зайнята у неї немає часу думати про щось. Бо якийсь час ти забуваєш про тягар життя і проблеми.

Нині саме час не лише відкрити нові грані своєї основної роботи, а й повернути старі хобі. Чим більше ми будемо зайняті, тим менше втратимо нервовий клітин.

Хотілося б укласти фразою відомої людини, особливо в наш час:

“Віра найсильніше скріплює сили душі”

Степан Андрійович Бандера

Сич О.Ю.,

науковий керівник: Саннікова С.Ф., к.т.н., доцент,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

ПРОБЛЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: виробництво, воєнний стан, собівартість, ціна, рентабельність, управління, хлібопекарська галузь

Хліб та хлібобулочні вироби є основою харчування багатьох вітчизняних домогосподарств. Досліджуючи динаміку обсягів виготовлення цієї продукції з

2015 р. в Україні прослідковується тенденція зменшення обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Так, обсяги виробництва з 2015 р. до 2021 р. зменшилися: хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання з 1232025 тон до 764179,7 тон, хліба житнього з 14933 тон до 5460,4 тон, хліба пшеничного з 533705 тон до 307388,4 тон, хліба житньо-пшеничного і пшенично-житнього з 401096 тон до 229092,9 тон, виробів булочних з 275661 тон до 209986,8 тон, хліба дієтичного з 2043 тон до 981,5 тон [1]. Обсяги реалізації хліба та хлібобулочних виробів нетривалого зберігання в Україні знизилися з 1502684 тон у 2013 р. до 757861,3 тон у 2020 р. [2]. Ще в довоєнний час обсяги виробництва продукції хлібопекарської галузі стабільно зменшувалися, а з початком військових дій у лютому 2022 р. вони ще більше знизилися. За офіційними статистичними даними, виробництво хлібобулочних виробів в 2021 році складало 2100 т/добу. На сьогоднішній день підприємствами, що входять до складу «Всеукраїнської асоціації пекарів», випікається близько 1000 т хліба на добу.

Для ефективного управління діяльністю підприємств хлібопекарської галузі слід виявити всі проблеми сьогодення та враховувати динаміку розвитку подій. Це дасть змогу адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, вчасно реалізувати управлінські рішення, направлені на подолання проблем та використання резервів і можливостей. У 2022 р. з початком воєнних дій в Україні в умовах значного зниження купівельної спроможності населення приблизно на 15 % (внаслідок інфляції та подорожчання продуктів харчування люди не можуть дозволити собі купувати звичний набір продуктів, в тому числі знижують споживання хлібу), міграції наших співвітчизників за кордон (кількість споживачів хліба скоротилася на 2-3 млн осіб) зменшилося й виробництво хлібобулочної продукції – приблизно на 15-20 %. Лише за перший місяць війни вітчизняні підприємці втратили більше, ніж за два роки пандемії. Досить складний період для підприємств хлібопекарської галузі був у лютому-квітні через руйнування підприємств, порушення логістичних ланцюгів, дестабілізацію. Вже в травні хлібозаводи повернулися до звичного асортименту, а окремі виробники навіть почали його розширювати. Проте близько 20% підприємств хлібопекарської галузі сьогодні зруйновані або не повернулися до виробництва з

початку війни. Але в Україні є мережа потужних хлібозаводів, розрахованих на виробництво масових хлібів зі значним резервом потужностей, що дозволяє уникнути дефіциту хліба.

Ті хлібзаводи, які були пошкоджені чи були в окупації, вже починають відновлювати виробництво. Але при цьому стикаються з проблемою пошуку коштів, їм необхідно брати кредити; єдине, що зараз обіцяють компенсувати, так це витрати на техніко-економічні проєкти.

Змінилася ситуація і з запасами сировини у хлібопекарських підприємств. У довоєнний час заводи мали запас борошна і всієї необхідної сировини до тижня. Зараз вони мінімізували залишки на складах і працюють «з коліс». Підприємства не можуть фізично зробити запаси борошна, і це є критичною проблемою. У підприємств не вистачає обігових коштів на закупівлю сировини та зберігання її на складах. Нестача обігових коштів призводить до того, що на теперішній час хлібопекарська галузь працює в межах рентабельності 5% і нижче. Також подорожчання сировини, палива, енергії суттєво впливає на собівартість продукції; ціна на яйця зросла в рази, подорожчав цукор, олія та інші інгредієнти. І хоча ціна на хліб збільшилася з початку року на 20-25%, але це фактично перекриває лише рівень інфляції, і прибутковість підприємств суттєво знижується.

Ще однією з проблем хлібопекарської галузі є збільшення цін на газ. Сьогодні на основних хлібозаводах 90% потужних печей працюють на природному газі. Якщо підприємства не матимуть змоги купувати газ за пільговими цінами завдяки підтримці держави, то частина виробників не зможе продовжувати діяльність.

Також є питання логістики. Сьогодні плече доставки хліба складає 500 км. Логістика налагоджена, але вона сьогодні недешева. В порівнянні з минулим роком логістичні витрати зросли приблизно в чотири рази.

Зараз виникла проблема, пов’язана з відключеннями та обмеженням енергопостачання, що ускладнює виробничі процеси. Відключення електроенергії, навіть планові, для хлібопекарської промисловості не можливі, так як перервати процес виготовлення хлібобулочної продукції на будь-якому етапі чи зупинити піч – означає відправити всю партію, а це тони хліба, на

утилізацію. Пекарям потрібно запастися генераторами і паливом, щоб під час аварійних вимикань можна було забезпечити хоча б мінімальну діяльність і мінімізувати економічні та інші наслідки. Весь процес випічки перевести на генератори не можливо для значних обсягів продукції і економічно не доцільно. Собівартість 1 кВт, отриманого з генератора, в 3-4 рази дорожче, ніж отриманого з електричної мережі [3].

Відчувається також в хлібопекарській галузі і проблема з кадрами, яка ще має місце з довоєнних часів. На хлібопекарських підприємствах невеликі зарплати, тож молодь неохоче йде працювати на виробництво. Але завдяки стабільності роботи і оплати праці, реалізації кар'єрного росту на підприємствах вдається втримати стабільний колектив з певною мотивацією до розвитку.

Завдяки підтримці держави, розумінню партнерів і суспільства хлібопекарська галузь працює, справляється з усіма викликами, стабільно забезпечує своєю продукцією населення України, підприємства вчасно приймають необхідні управлінські рішення для втримання ситуації з виробництвом під контролем. Після того, як стабілізується ситуація, скоріш за все відродяться ті тенденції, які розвивались на ринку до війни: збільшиться виробництво заморожених напівфабрикатів, замороженого хлібу, виробів для здорового харчування, з різними смаковими добавками, продукції довготривалого зберігання, нових видів хлібобулочної продукції на різні смаки споживачів.

Перелік використаних джерел:

1. Виробництво промислової продукції за видами. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_vppv_u.html.

2. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html .

3. Рентабельність близько нуля, але українці будуть із хлібом. Як працює хлібопекарська галузь в умовах війни. URL: https://agroportal.ua/publishing/intervyu/rentabelnist-blizko-nulya-ale-ukrajinci-budut-iz-hlibom-yak-pracyuye-hlibopekarska-galuz-v-umovah-viyni.

Шарай В.А.,
науковий керівник: Юденко В.В., старший викладач,
кафедра менеджменту,
НТУ « Дніпровська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

Ключові слова: команда, менеджмент,методи, персонал, управління

Багато що змінилося в нашій країні після 24 лютого. Війна дійсно внесла свої корективи не тільки в життя людей, а й в життя українського бізнесу. Але ті, хто вирішив продовжувати підприємницьку діяльність, робить великий внесок для підтримки та балансу української економіки, що приближує нас до перемоги. Лише продовжуючи діяльність підприємства можливо підтримати економіку держави, зберегти робочі місця та мати змогу допомагати армії та тим, хто цього потребує.

Прийнявши воєнну ситуацію український бізнес почав реорганізацію методів управління персоналом які включають в себе не лише мотиваційні та дисциплінарні методи управління, а й турботу про безпеку своєї команди та збалансованість емоційної атмосфери в колективі.

Управління персоналом підприємства шляхом прийняття ефективних управлінських та кадрових рішень є головним стратегічним завданням для розвитку підприємства в умовах війни. Головне завдання керівника сформувати та налагодити робочі процеси на основі оновлених методів менеджменту в незвичайних умовах.

Система управління персоналу включає в собі 3 методи, які в свою чергу базуються на таких факторах як: зовнішнє середовище, а саме ситуація на ринку та в компанії; потенціал працівників; чітко сформовані задачі; процес комунікації та результат.

Соціальний метод. Важливу роль у роботі с персоналом відіграють соціально-психологічні методи, які впливають на відносини та загальну атмосферу, що складається в колективі особливо у воєнний період. Зовнішнє середовище під час війни є загрозою як у фізичному так і в інформаційному плані

для кожного члена команди. Питання психологічної безпеки на сьогодні набуває великої значущості. Під психологічною безпекою розуміють: захищеність особистості, збереження її цілісності, можливість її розвитку; задоволеність сьогоденням, впевненість у майбутньому; умови життєдіяльності, що не сприяють порушенню цілісності особи, адаптивності її функціонування; відсутність страху або тревоги щодо задоволення власних нагальних та майбутніх потреб; стан захищеності інтересів. Важлива деталь – постійний зворотний зв'язок компанії. За для підтримання сприятливої атмосфери в колективі на період воєнного стану в компанії має бути неперервна відкрита комунікація.

Відсутність діалогу керівника з працівниками, може викликати страх та розгубленість, а це може негативно вплинути на роботу та її результат. Проговорення ситуації та подальших дій є важливим аспектом для майбутнього планування. Як приклад в колективі не варто пересилати інформацію щодо вибуів і т. ін. краще поділитися хорошими новинами, або відправити аналітичний матеріал, який прогнозує розвиток подій. Взагалі з командою варто проговорювати сценарії розвитку подій. Це допомагає повернути відчуття контролю і впевненості.

У звичайний час керівник звертає увагу на потенціал та soft skills співробітників, але під час воєнної агресії у першу чергу необхідно робити акцент на психологічний стан членів команди, адже від цього залежить ефективність робочого потенціалу. Можливі кроки для збереження емоційного стану це написати або подзвонити та запитати чи у безпеці ваш підлеглий, чи потрібна йому допомога і як саме ви може допомогти.

Адміністративний метод. Метод використовується для прямого впливу керівника до підлеглого. Користування даним методом дає більш позитивний результат коли поставленні завдання підкріплюються матеріальною мотивацією. На період воєнної агресії ключовими завданнями даного методу є формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і правил безпеки; видання чітких наказів з алгоритмами роботи в умовах екстремальної ситуації; підбір та навчання кадрів, опираючись на ситуацію в країні (першочергово розглядаються кандидати які покинули свої домівки); розробка посадових інструкцій враховуючи воєнний стан. Необхідно донести команді, що

сформовані цілі і плани над якими вони працювали до війни є актуальними й зараз. Або ж навпаки змінити задачі з урахуванням ситуації, що склалася. Можливо навіть організувати мозковий штурм та поставити нові цілі. Цілі є ключовим фактором організації колективної діяльності. Для команди важливо розуміти, що та навіщо вона робить.

Економічний метод. Полягає в створенні конкурентних економічних умов для спонукання підлеглих діяти в потрібному напрямку і досягати успіхів перед поставленими завданнями особливо в умовах воєнної агресії. Серед економічних способів впливу виділяють матеріальне стимулювання, планування та страхування. На період воєнної агресії доцільно створити нову систему мотивації. Замість фактичної зарплати компанія може зафіксувати планову, щоб команда не мала ще одного приводу для стресу та вести додаткові премії:

- за добровільну роботу під час сирен;
- працівникам, які підтримують безперервний технологічний процес;
- робітникам, які працюють замість відсутнього колеги у період воєнних дій;

Завдання керівника полягає в аналізі ситуації, прийнятті рішень та відповідальності за ці рішення. В цей момент керівник стає прикладом для свої підлеглих. Працівники можуть працювати тільки тоді, коли перебувають у відповідному емоційному та психічному стані. Обов’язок керівника діагностувати самого себе і команду, а також робити все можливе, щоб забезпечувати стабільне робоче середовище. Керівник має намагатися знижувати негативний вплив зовнішнього середовища наскільки це можливо. Проговорювати і осмислювати ситуацію, вести конструктивну комунікацію, ділитися позитивними новинами, проговорювати сценарії розвитку подій.

Отже, в період воєнного стану треба приділяти більше уваги колективним заходам, аніж робочим. Збереження контакту, буде розцінюватися як підтримка, завдяки їй кожен співробітник буде сприймати себе як частинка цілісного організму під назвою «команда». Стабільний психологічний стан буде не лише підтримувати емоційну атмосферу, а й буде ефективним помічником у вирішенні робочих питань.

Перелік використаних джерел:

1. Синько О. Навчальні матеріали он-лайн «Бути менеджером в умовах війни» URL: https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html.

2. Вітковська О. Навчальні матеріали он-лайн «HR менеджмент під час війни: як піклуватися про персонал» URL: https://hurma.work/blog/hr-menedzhment-pid-chas-vijny-yak-pikluvatysya-pro-personal/.

3. Бліхар В.С. Матеріали-науково-практичної інтернет-конференції. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти. Львів, 2022. 348 с.

Шенкевич Є.В.,

науковий керівник: Дубєй Ю.В., к.е.н., доцент,

кафедра менеджменту,

НТУ «Дніпровська політехніка»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ключові слова: стратегія, управління, організація, війна, відновлення

Війна, яку розпочала та веде Росія проти України, спричинила в країні кризу виробництва, зростання цін та зліт інфляції. Вітчизняні компанії, що потребують капіталу ззовні, до пандемії успішно працювали в умовах відносно низьких відсоткових ставок та змогли втриматися на ринку після її настання в умовах жорстких карантинних обмежень.

Проте, агресія з боку Росії кардинально змінила цю ситуацію та призвела до катастрофічних наслідків. Зокрема, підвищення відсоткової ставки призвело до значного здорожчання капіталу та виникнення значних труднощів із його залученням. Особливо постраждав бізнес, що сфокусований на локальний ринок, зокрема мікро, малий та середній бізнеси, запас фінансової міцності у яких є меншим або значно меншим, порівняно з великим бізнесом. За результатами

дослідженням, яке провела Асоціація експертів зі сталого розвитку, 95,3% компаній мікро-, малого та середнього бізнесу сьогодні потребують фінансової підтримки.

Проте, всупереч тяжким обставинам, що склалися, «вітчизняний бізнес поступово відходить від шоку перших днів війни і намагається якомога швидше відновити свою роботу» [1]. Це стане можливим за умови формування відповідної сучасним зовнішнім викликам та внутрішньому середовищу стратегічної поведінки компанії, розробки адекватної та ефективної стратегії бізнесу в контексті забезпечення якісного її виживання, відновлення та оновлення в довгостроковій перспективі.

У цьому ракурсі сьогодні бізнесу слід, на наш погляд, приймати ефективні управлінські рішення у ракурсі розв'язання конкретних завдань з формування стратегічної поведінки компаній, виконання яких можна умовно розділити на такі три послідовні етапи:

1) по-перше, вижити, втримати бізнес «на плаву»;

2) по-друге, відновитись, адаптуватись до нових реалій, акумулювавши для цього всі можливі сили та ресурси;

3) по-третє, закласти підвалини для оновлення та успішного розвитку в майбутньому (рис. 1).

Рисунок 1. - Стратегічна поведінка компанії в умовах війни і повоєнний період

Як слушно вважають певні науковці, «...успіхи на економічному фронті значною мірою залежать від спроможності управлінців різних рівнів сформувати

адекватні стратегічні плани та забезпечити ефективність їх практичної реалізації, включаючи своєчасне виконання окреслених прикладних завдань» [7]. У контексті цієї думки, можна стверджувати, що успіх у вирішенні цих завдань безпосередньо залежить від типу стратегічної поведінки, яку обере кожна конкретна компанія.

Згідно системного підходу, елементами стратегічної поведінки компанії є такі:

1. Стратегія як орієнтир розвитку, який приймається і підтримується всіма елементами економічної системи і визначає правила поведінки останньої.

2. Керуюча підсистема, спрямована на організацію економічної діяльності в світлі прийнятої стратегії.

3. Людський потенціал як керована підсистема і одночасно сукупність ресурсів, здатних реалізувати стратегію у мінливому середовищі.

4. Технології, адекватні рішення стратегічних економічних завдань (управлінські, організаційні, виробничі, маркетингові і т.д.) [8].

Наявність ефективної стратегії бізнесу має вирішальне значення для забезпечення його виживання, подальшої життєдіяльності, оновлення та розвитку в довгостроковій перспективі. Особливо важливим це є в ситуації, якщо підприємець або компанія має на меті

залучити кошти із зовнішніх джерел, зокрема гранти та кредити.

Ключовим для вищого керівництва компанії є прийняття таких стратегічних рішень, які приведуть її до оновленого майбутнього стану. Звідси стратегія компанії має відповідати основним її цілям на кожному з трьох етапів, відображати те, що потрібно бізнесу для роботи, а успіх її реалізації визначатиметься «деревом рішень», що зосереджене на тому, як, ураховуючи ситуацію, ефективно протистояти основним викликам, відновити роботу та ефективно функціонувати.

Програма реалізації стратегії складатиметься з кроків та заходів з відновлення критично важливих бізнес-функцій та їх реінжинірингу, що має привести до оновлення компанії в майбутньому. Сьогодні, коли на території України ведуться активні бойові дії, вагомою умовою виживання бізнесу є розроблення стратегії скорочення в одному з її альтернативних варіантів, а саме:

переорієнтація, економія витрат, часткова ліквідація, ліквідація. На наш погляд, стратегічні рішення компанії на цьому етапі перш за все повинні стосуватися питань збереження капіталу і раціоналізації або зменшення витрат.

Окрім цього, як основні шляхи виживання бізнесу та вектори його відновлення Є. Бадах пропонує вважати такі [10]:

1) подбати про працівників: організувати умови для комфортної роботи, забезпечити працівників усім необхідним, використовувати для віддаленої роботи та організації праці нові технології, налаштувати внутрішні комунікації тощо;

2) сприймати скорочення штатів як останній крок: розширювати або змінювати перелік завдань, залучати працівників до виконання інших важливих функцій тощо;

3) переорієнтуйтесь на інші ринки за можливістю: налагоджувати тісні партнерські зв'язки з іншими компаніями шляхом створення спільних продуктів чи послуг, нарощувати присутність на закордонних ринках тощо;

4) використовувати зв'язки: організовувати спільно з партнерами різні активності (наприклад, збір коштів), залучати їх до запуску нових та підтримки поточних проєктів, поширення інформації про компанію тощо.

Отже, вітчизняний бізнес на економічному фронті вистояв та отримує певні перемоги, демонструючи сьогодні значну активність не лише до виживання, а й до відновлення, що відкриває перспективи його оновлення та розвитку в майбутньому.

Перелік використаних джерел:

1. Казюка Н.П., Шекета Є.Ю. Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(2). С. 255–264. URL: http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12648 (дата звернення: 18.10.2022).

2. Третина компаній Європейської Бізнес Асоціації вже повноцінно працюють. Офіційний веб-сайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: https://eba.com.ua/tretyna-kompanij-yevropejskoyi-biznes-asotsiatsiyi-vzhe-povnotsinno-pratsyuyut/ (дата звернення: 11.10.2022)

3. Подоляко В. Як B2B-компаніям зберегти клієнтів та вийти на нові ринки в умовах війни? Кейс Belkins. Forbes. 2022. URL: https://forbes.ua/company/yak-b2b-kompaniyam-zberegti-klientiv-ta-viyti-na-novi-rinki-v-umovakh-viyni-keys-belkins-31052 (дата звернення: 25.10.2022).

4. Дерев'янко А. 100 днів війни для українського бізнесу. Офіційний веб-сайт Європейської Бізнес Асоціації. 2022. URL: https://eba.com.ua/100-dniv-vijny-dlya-ukrayinskogo-biznesu/ (дата звернення: 15.10.2022)

5. Михайловська С. Як держава може допомогти бізнесу. Економічна правда. 2022. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/8/690156/ (дата звернення: 20.10.2022).

6. Ключові результати дослідження стану та потреб українського бізнесу. URL: https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/ (дата звернення: 20.102022).

7. Борщевський В., Куропась І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. Громадська організація «Громадський простір». 2022. URL: http://surl.li/cdvgi (дата звернення: 18.10.2022).

8. Мікловда В., Кубіній В. Стратегічна поведінка економічних систем в умовах глобалізації. Геополітика України: історія і сучасність. 2019. Вип. No 1 (22). С. 153–165. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25768 (дата звернення: 19.10.2022).

9. Villiers P. How business leaders can ride out the stormy markets. Forbes. 2022. URL: https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/07/14/how-business-leaders-can-ride-out-the-stormy-markets/?sh=52a2c1f61628 (дата звернення: 20.10.2022).

10. Бадах Є. 4 поради для бізнесу під час війни. Економічна правда. 2022. URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/29/686448/ (дата звернення: 25.10.2022).

Архипенко Т.А., аспірантка,
Науковий керівник: Іванова М.І., д.е.н., професор,
НТУ «Дніпровська політехніка»

ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ КОНФЛІКТІВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ

Ключові слова: економічна безпека, управління, загрози підприємства, стійкість, воєнний стан

Попри ґрунтовність здійснених досліджень економічної безпеки підприємств, наразі залишається все ж таки найактуальнішим науковим дослідженням перебуваючи в умовах воєнного стану на території України. Адже, поняття «економічна безпека підприємств» вже визначає те, що насамперед це стан задоволеності життєво важливих потреб суб'єкта господарювання, виявлення та запобігання загроз щодо його економічної безпеки, потреба (та / або умова) в забезпеченні стійкості, ефективного використання ресурсів при формуванні конкурентних переваг у мінливих умовах [1].

Взаємозв'язок економічної безпеки підприємства на національному рівні розглядається як стан економіки в цілому та важливо відмітити, що забезпечення економічної безпеки підприємств залежить насамперед від економічної безпеки держави, економічної безпеки регіону і міжнародної економічної безпеки, оскільки саме ці складові є основою забезпечення стійкості підприємств від воєнної агресії РФ проти України (див. рис. 1). Варто додати, що економічна безпека держави має здійснювати контроль за ефективним використанням національних, фінансових, трудових ресурсів, а також захист економічних інтересів країни на національному і міжнародному рівнях. Також, центральний орган виконавчої влади бюро економічної безпеки України (БЕБ) виконує правоохоронну, аналітичну, економічну, інформаційну та інші функції, оскільки їх стратегічна мета – забезпечення безпекового напряму для економіки України (невразливість національної економіки до зовнішніх і внутрішніх загроз) шляхом виявлення ймовірних зон ризиків в економіці України, що призводить до її тінізації, з метою їх нівелювання та протидії правопорушенням, що посягають на функціонування економіки держави [2].

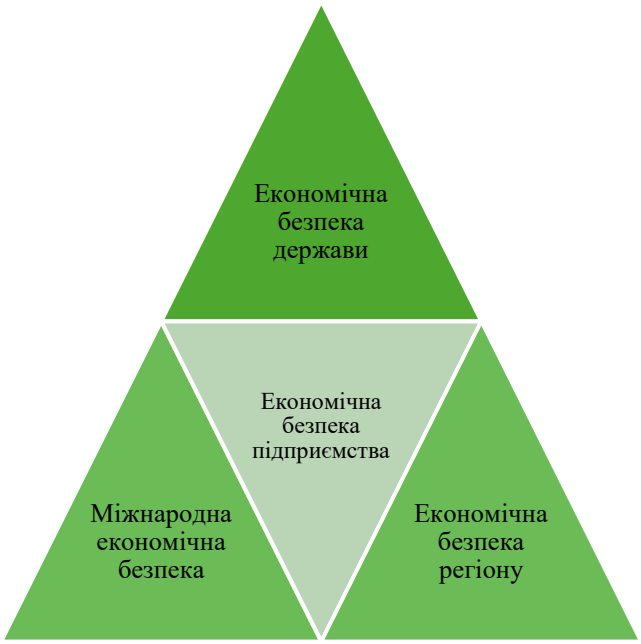

Рис. 1 – Взаємозв'язок економічної безпеки підприємства на національному рівні

Негативні чинники, які впливають на діяльність економічної безпеки підприємства в умовах воєнної агресії, наведені на рис. 2. На жаль, наявна ситуація в країні є вкрай несприятливою, непередбачуваною та неконтрольованою, яка вже спричинила негативний вплив на бізнес-процеси виробництва суб'єктів господарювання. У підсумку, підприємства потребують підвищення витрат на економічну безпеку та безпеку, що відноситься до надзвичайних ситуацій воєнного та техногенного характеру.

Відтак, у процесі реалізації власних цілей і стратегій підприємства на території України стикаються з потенційними загрозами під час воєнної агресії та як внаслідок мають нейтралізувати негативні наслідки і забезпечити сприятливі умови для функціонування.

Важливим є подальше вивчення і поглиблення досліджень щодо адаптації і пристосування до екстремальних умов українських підприємств під час воєнної агресії. Саме вивчення досвіду країн, які перебувають у стані військового конфлікту (Ізраїль, Ємен, Сирія, Іран, тощо) є одним із найбільш пріоритетних завдань забезпечення економічної безпеки діяльності підприємств в Україні.

Рис. 2 – Негативні чинники в умовах воєнної агресії на підприємстві

Перелік посилань:

1. Архипенко Т. А. Систематизація визначень поняття «економічна безпека підприємства» / Т.А. Архипенко, М.І. Іванова // Нобелівський вісник. №1 (14). 2021. С. 6–14. DOI: https://doi.org/10.32342/2616-3853-2021-1-14-1.

2. Бюро економічної безпеки України. Місія та стратегічні напрями. URL: https://esbu.gov.ua/pro-biuro/misiia-biuro-ekonomichnoi-bezpeky-ukrainy (дата звернення: 19.10.2022).

В редакції авторів

Підготовлено до виходу в світ
у Національному технічному університеті
«Дніпровська політехніка».
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1842
49005, м. Дніпро, просп. Д. Яворницького, 19