

Рекалова А. С., здобувач вищої освіти,
Навчально-науковий інститут «Менеджменту і маркетингу»,
Науковий керівник – **Перерва І. М.**,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків

ВПЛИВ ВОЄННИХ УМОВ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ

Воєнні дії на території України суттєво змінили умови функціонування підприємств та вимоги до сучасних систем менеджменту. Підприємства зіткнулися з нестабільністю логістики, загрозами безпеці персоналу, перебоями у постачанні та необхідністю швидкого переходу до нових моделей роботи. У цих умовах управлінські рішення потребують значно більшої швидкості, гнучкості та стратегічного передбачення.

Одним із головних викликів стало забезпечення безперервності бізнес-процесів. Значна частина підприємств була змушена змінювати місце діяльності, оптимізувати операційні витрати та адаптуватися до дефіциту ресурсів. Це спричинило активне впровадження антикризових інструментів менеджменту, зокрема ризик-орієнтованого підходу та сценарного планування [3, ст. 6]. Основні проблеми, із якими зіштовхується бізнес під час війни представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Проблеми, із якими зіштовхується бізнес під час війни

Проблема	Усі	Мікро	Малі	Середні	Великі
Зростання вартості сировини, матеріалів і товарів	70%	73%	70%	72%	67%
Перебої з електро-, водо- та теплопостачанням	51%	41%	41%	53%	65%
Труднощі з транспортуванням сировини й товарів територією України	41%	29%	43%	42%	43%
Підвищений рівень небезпеки ведення діяльності	33%	16%	32%	35%	37%
Зниження попиту на товари та послуги	29%	43%	33%	23%	27%
Порушення або розрив логістичних ланцюгів постачання	28%	20%	22%	30%	35%

Важливим елементом є управління персоналом в умовах високої психологічної напруги та небезпеки. Підприємства активно переходять на гібридні та дистанційні формати роботи, забезпечують підтримку співробітників, посилюють внутрішні комунікації та застосовують інструменти мотивації, адаптовані до кризових умов. Це дозволяє зберігати продуктивність і мінімізувати кадрові втрати [2].

Воєнні умови також стимулювали цифровізацію управлінських процесів. Використання хмарних технологій, ERP-систем, цифрових схем документообігу та онлайн-платформ для взаємодії стало необхідністю. Це

підвищило оперативність прийняття рішень та забезпечило більшу стійкість бізнесу до зовнішніх загроз.

Окрему увагу підприємства приділяють фінансовому менеджменту. У складних умовах підвищилася роль контролю витрат, планування ліквідності та диверсифікації джерел фінансування. Значна кількість компаній орієнтується на грантові програми, державні ініціативи підтримки та міжнародні фонди [4].

Водночас однією з найпоширеніших проблем, з якою підприємці зіткнулися як у перші місяці після вторгнення, так і нині, є інфляція та її наслідки. Дорожчання сировини, комплектуючих і витратних матеріалів у поєднанні зі зниженням купівельної спроможності населення створює серйозний тиск на бізнес. Через знецінення національної валюти витрати на закупівлю ресурсів зростають, що змушує підприємців підвищувати ціни. Проте підвищення цін обмежене можливостями споживачів, тому компанії змушені балансувати між покриттям витрат і збереженням попиту.

Зниження прибутковості та необхідність підтримувати заробітні плати працівників зменшують обсяг коштів, доступних для розвитку, оновлення обладнання чи формування резервів. Дорожчання комунальних послуг, зокрема електроенергії, створює додаткове фінансове навантаження, особливо для виробничих підприємств, що працюють з енергоємним обладнанням. У результаті загострюється проблема пошуку операційних коштів для підтримки і масштабування бізнесу [1, ст. 52].

Отже, воєнні умови стали каталізатором змін у системі управління підприємствами. Вони прискорили перехід до більш гнучких, технологічних та стійких моделей менеджменту. Підприємства, що змогли адаптувати свої управлінські процеси, отримують конкурентні переваги та підвищують свої шанси на ефективне функціонування у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Саблук Р. П., Денисенко А. А. Проблеми підприємництва в Україні під час воєнного стану. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 4. С. 48-53.
2. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022, 77 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf
3. Бондар П. Антикризовий менеджмент підприємства: сучасні підходи. К., 2021.
4. Левчинський Д., Ступнікер Г., Каширнікова І., Зозуля Н. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2022. Вип. 181. С. 110-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-19>