

УДК 338

Лагута Я.М.

к.е.н., докторант

Державний університет «Житомирська політехніка»

**МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ: НОВІ ВИКЛИКИ**

Повномасштабна війна проти України стала шоком для економіки. Більшість викликів постали саме перед приватними компаніями. На початку 2024 року провідні українські компанії, опитані Американською торговельною палатою в Україні, стверджують, що відчувають обережний оптимізм щодо перспектив виживання та подальшої діяльності бізнесу. Так, 86 % цих компаній повністю функціонують після двох років повномасштабної війни, 12% – частково, а 30 % респондентів зазначили, що нерухомість їхніх компаній була пошкоджена (75% з них мають незначні ушкодження, 25% – невиправні ушкодження, 58% компаній-членів не зазнали жодних ушкоджень після двох років війни [1]. Варто зазначити, що ключовими викликами, які стоять перед компанією в контексті ведення бізнесу в 2024 році українські компанії назвали: безпека та захист співробітників (85%), здоров'я та психічний стан співробітників (70%), ракетні атаки росії на критичну інфраструктуру та бізнес-активи (61%), залучення та збереження топ-кадрів (56%), економічна та споживча рецесія (54%) [1]. Варто наголосити на тому, що ще донедавна ключові цілі діяльності компаній, зокрема отримання прибутку, стали другорядними для багатьох компаній. Лише 18% опитуваних респондентів назвали викликом для них неможливість досягти запланованих фінансових результатів та доступ до фінансування, 20% - відсутність клієнтів та бізнес-партнерів [1]. Опитування сто одинадцяти вітчизняних компаній, які отримують дохід понад 5 млн.дол. на рік, щодо стану бізнесу у воєнний час показало такі результати: 98% компаній продовжують функціонувати і лише 2% втратили свій бізнес через повномасштабне вторгнення. У 49 % відсотків компаній зменшилась кількість працівників, причому у 7% на 35-50% довоєнної чисельності, у 32% чисельність не змінилась, і лише у 19% вона збільшилась. Варто відзначити, що і у 49% компаній зменшились доходи у 2023 році, у 30% були пошкоджені фізичні активи, У 4% вони перебувають під окупацією [2]. Разом з тим, як показало опитування менеджмент компаній вживав цілий ряд заходів щодо пом'якшення впливу війни на бізнес-процеси. Серед них: 87% розширили можливості віддаленої роботи, 83% розробили план дій на випадок надзвичайних ситуацій, 48% впровадили посилені заходи з кібербезпеки, 43% опитаних керівників компаній зазначили, що диверсифікували ланцюги постачання, 34% провели релокацію бізнес-процесів або офісів. До інших заходів віднесли: посилення безпеки персоналу та об'єктів: посилення енергетичної автономії та підготовка рішень для аварійного енергозабезпечення, впровадження програм підтримки співробітників, їх сімей та мобілізованих колег, включення положення про воєнні ризики до договорів страхування, забезпечення релокації людей – за кордон та всередині країни, будівництво укриттів для працівників, підвищення рівня запасів та створення резервних складів тощо [2].

Отже, з самого початку війни український бізнес був змушений переглянути пріоритети. Якщо раніше було важливим збільшення прибутку, ринкової частки, налагодження безперебійності процесів і розвиток бізнесу, то з початку війни на перше місце вийшли - безпека працівників, їхня релокація із зони бойових дій і всі заходи, направлені на збереження життя працівників та їх сімей.

Менеджмент під час війни має враховувати багато організаційних та соціальних факторів. Під час війни важко передбачити джерела ризиків і їх вплив на бізнес-процеси. При цьому проблеми з'являються одна за одною і їх необхідно терміново вирішувати за допомогою управлінських інструментів. Серед них – це гнучке управління, постійна робота з командою (емоційний стан та ментальне здоров'я команди), перерозподіл ролей, короткострокове планування та швидка адаптація до всього, що неможливо передбачити. Головними мотиваційними факторами в роботі з працівниками має бути турбота та розвиток. Турботу компанія проявляє через створення безпечного середовища, можливість віддаленої роботи, психологічну підтримку, корпоративних заходів, тренінгів з емоційного інтелекту. Розвиток - це продовження навчання, інтеграція у нові проекти, складання індивідуальних планів розвитку, актуалізація окладу згідно з ринковим, а також кар'єрне зростання. Все це збереже командний дух працівників та підтримку бізнесів. Воєнний час для менеджменту – це час випробувань, час дій, інтуїції й адаптації, час швидкого прийняття рішень.

**Список використаних джерел:**

1. Результати опитування Палати «Ведення бізнесу після двох років повномасштабної війни росії в Україні». URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-opytuvannia-palaty-vedennia-biznesu-pislia-dvokh-rokiv-rovnomasshtabnoi-viyny-rosii-v-ukraini/> (дата звернення: 28.10.2024).
2. Результати опитування Палати та Citi Україна. Оцінка стану бізнесу в воєнній Україні. URL: <https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-opytuvannia-palaty-ta-citi-ukraina-otsinka-stanu-biznesu-v-voienii-ukraini/> (дата звернення: 28.10.2024).