

Наталія Ярославівна ПЕТРИШИН

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalya.petryshyn@gmail.com

Любов Степанівна НОДЖАК

к.е.н., доцент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8908-4241>

e-mail: liubov.s.nodzhak@lpnu.ua

Наталія Миколаївна ДАНИЛИШИН

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3637-793X>

e-mail: nataliia.danylyshyn.me.2021@lpnu.ua

Тетяна Львівна КОЛОМІЄЦЬ

студентка, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2894-8362>

e-mail: tetiana.kolomiets.me.2021@lpnu.ua

ПРОБЛЕМИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВЕДЕННЯ ВІЙНИ

У статті досліджено та охарактеризовано те, як українські підприємства адаптуються до нових економічних умов, сформованих внаслідок повномасштабного вторгнення на територію країни після 2022 р. Проаналізовано області за кількістю зруйнованих підприємств. Досліджено діяльність підприємств, які релокували свої виробничі потужності в інші області країни чи за її межі, а також вклад іноземних партнерів у їх відновлення. Проведено оцінювання втрат найбільш уражених промислових активів. Також досліджено гнучкість менеджменту підприємств у нестандартних ситуаціях.

Ключові слова: управління, вітчизняні підприємства, вплив війни, управління ризиками на підприємствах

ВСТУП

Понад два роки український бізнес працює в умовах повномасштабної війни, для того щоб мати можливість сплачувати податки та підтримувати дієздатність держави. Зі свого боку, держава має робити все від неї залежне, щоб сприяти його належному функціонуванню, оскільки військовий стан потребує гнучкості податкової системи та законів, що регулюють функціонування бізнесу. Без підтримки зі сторони держави бізнесу складно долати виклики, які щоденно ставить перед ним війна.

Нестабільність економічного становища є одним із найважливіших аспектів планування роботи вітчизняних підприємств та й загалом їх стабільного функціонування. Проблеми функціонування підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення у своїх працях розглядають багато вітчизняних науковців. Проблематика наукових праць полягає у розкритті таких питань як проблеми формування конкурентоспроможності в умовах воєнного стану, стратегічний розвиток підприємств в умовах невизначеності та воєнного стану, а також ключові зміни, реалізовані державою для підприємництва в умовах війни.

В. Дикань та Н. Фролова досліджували сучасний стан малого та середнього бізнесу, основні зміни, реалізовані державою для бізнесу в умовах війни, визначили, що увагу слід акцентувати на урегулюванні законодавчих прогалин, спрощенні доступу та розширенні джерел фінансування в процесі відбудови суб'єктів підприємництва [1].

Проблеми конкурентоспроможності в умовах воєнного стану досліджуються в працях таких науковців, як В. Даниленко, В. Стеценко, О. Черняєв, Л. Шульга, В. Виноградня, М. Щадило, І. Терещенко та ін. Безумовно, утримання належного рівня конкурентоспроможності у такий час – складне завдання для підприємств, яке пот-

ребує комплексної стратегії [2].

Проблеми стратегічного розвитку підприємств в умовах невизначеності, зокрема в умовах воєнного стану присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких: М.В. Півторак, Т.Г. Васильців, Н.Г. Міценко, С.С. Беляєва, О.В. Загороднюк, Л.М. Малюга, О.П. Мульська, В.О. Занора, В.В. Зайченко та ін. Зокрема, О.П. Мульська, В.В. Зайченко, Н.Г. Міценко та Т.Г. Васильців наголошують на важливості врахування в управлінських процесах зовнішніх впливів, гнучкості менеджменту у нестандартних ситуаціях, раціональному використанні ресурсів, що гарантує можливість безпечно функціонування тощо [3].

МЕТА роботи полягає у дослідженні економічних наслідків війни для українського малого та середнього бізнесу, оцінюванні адаптаційних стратегій підприємств. Доцільно систематизувати та проаналізувати широкий спектр проблем, з якими зустрічаються українські підприємства в умовах воєнного часу, зокрема у сферах виробництва, фінансування та персоналу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Застосовано такі методи дослідження: узагальнення, порівняльний аналіз, групування, структурно-логічне моделювання, систематизація, які застосовані під час збору та аналізу інформації про стан вітчизняного бізнесу в умовах війни.

РЕЗУЛЬТАТИ

Велика кількість підприємств за час війни зазнала часткових чи повних руйнувань. Понад 109 підприємств зазнали прямих збитків. На рис. 1 зображено кількість підприємств за рівнем пошкодження, 90 підприємств пошкоджено частково (83%), 19 повністю знищено (17%).

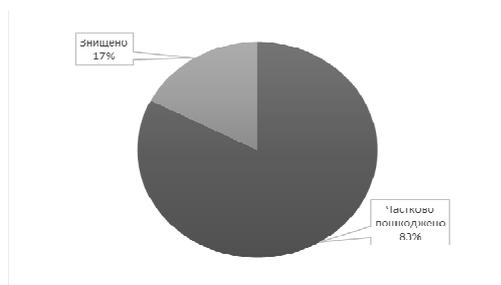


Рис. 1. Ступені руйнувань за кількістю підприємств

Підприємства, що вціліли, намагаються релокувати свої виробництва у більш безпечні регіони України. Найбільше зруйнованих підприємств у Київській та Донецькій (по 17% від загальної кількості), Запорізькій (14%), Харківській (13%), Луганській (10%) та Миколаївській (8%) [4]. Графічне зображення даних подано на рис. 2.

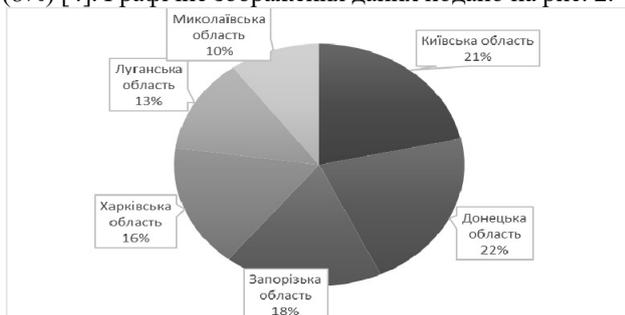


Рис. 2. Области, де найбільша кількість зруйнованих підприємств [4]

Оцінку втрат найбільш уражених промислових активів наведено на рис. 3.

Умовно підприємства можна поділити на дві групи:

- пошкоджені: Мотор Січ, Українські енергетичні машини, Авдіївський коксохімічний завод, Антонов, Новокраматорський машинобудівний завод, Кока-Кола Беверіджз Україна тощо;

- зруйновані: ММК ім. Ілліча, Азовсталь, Зоря – Машпроект, ЛІНІК, Органік Системс ТА Куб-Газ, Філіп Морріс Україна тощо.

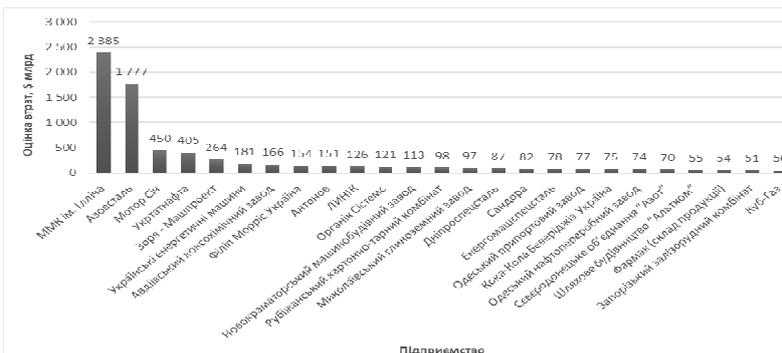


Рис. 3. Оцінка втрат найбільш уражених промислових активів, \$ млрд [5]

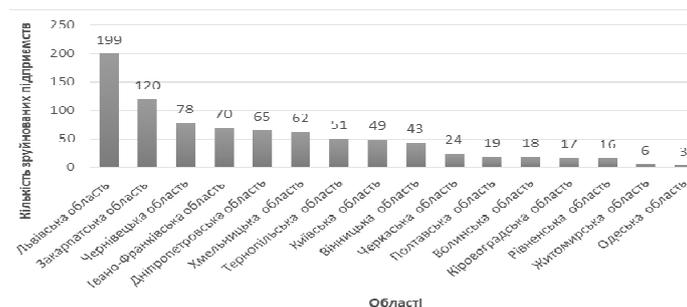


Рис. 4. Области з найбільшою кількістю релокованих підприємств [7]

Зокрема, найбільших руйнувань зазнали такі підприємства як Маріупольський металургійний завод ім. Ілліча, Азовсталь та Мотор Січ [5].

Одне із найбільших металургійних підприємств, розташоване у Маріуполі, Маріупольський металургійний завод ім. Ілліча, мало за 2020 рік дохід у 77,2 млрд грн, на підприємстві працювало 15 тис. осіб та експортувало свою продукцію в понад 50 країн світу. Основний профіль діяльності підприємства - виробництво і лиття чавуну та сталі [6]. Порівняно з Маріупольським металургійним заводом ім. Ілліча Азовсталь постраждав менше. Робота Азовсталі на пряму залежала від конгломерату, який виготовляли на «ММК Ілліча».

Із зони бойових дій у більш безпечні регіони евакуйовано 840 підприємств. На рис. 4 бачимо, що найбільшу прихильність серед підприємців, що вирішили релокувати свій бізнес, отримали західні області: Львівська обл. – 199 підприємств (23,69%), Закарпатська обл. – 120 підприємств (14,29%), Чернівецька обл. – 78 підприємств (9,29%), Івано-Франківська обл. – 70 підприємств (8,73%).

Найменш затребуваною серед областей для евакуації була Одеська обл., адже Одещину обрали лише 3 підприємства. Одним з варіантів порятунку бізнесу, до якого вдалось українські підприємці є аутсорсинг [7]. Прикладом цьому є компанія «Чумаки». Завод компанії розташовано у м. Каховка Херсонської області, яке обстрілюють з першого дня повномасштабної війни. Усі виробничі потужності та співробітники компанії одразу ж опинились під окупацією. Перебравши різні варіанти розвитку подій, керівництво компанії прийняло рішення віддати своє виробництво на аутсорс. Про співпрацю вдалось домовитися із 12 компаніями. Серед них є «Луцьк Фудз», що виробляє схожу продукцію та Olkom Group, яка погодилась виготовляти соуси на своєму заводі у Києві. Макаронні вироби та частину соусів виготовляють у Туреччині, Італії та В'єтнамі.

Ще одним прикладом компанії, яка втратила все, але не припинила свою діяльність є Рубіжанська панчішна мануфактура, виробничі потужності якої знаходились у м. Рубіжне Луганської області. Вона виготовляла продукцію для таких відомих українських брендів як Little Angel та Dodo Socks. Через влучання снаряду приміщення мануфактури зруйноване практично повністю, тому фабрика була змушена налагоджувати виробничий процес з нуля. Велику підтримку у процесі відновлення надали партнери та грантові програми. Головний партнер-компанія Dodo socks фінансово підтримала мануфактуру та забезпечила медійний розголос ситуації. В результаті цього фабрика вдалось знайти приміщення та отримати фінансування для закупівлі швейного обладнання та офісної техніки від іноземних партнерів. Підприємство відновлює співпрацю не лише з українськими компаніями, а й відновлює експортну діяльність [8].

Аналітичний центр при Київській школі економіки разом з представниками Офісу Президента України та Міністерством економіки здійснюють аналіз та оцінювання збитків, завданих інфраструктурі та бізнесу. Експерти KSE Institute формують звіти про вартість пошкоджень, з яких в подальшому створюють діаграми для наочного подання статистики. Команда має можливість аналізувати зйомки з дронів і супутникові дані, надані компанією Maxar Technologies та урядом США. Також величезну роль відіграла ІТ-компанія Softserve, яка займалась розробленням сайту та N-iX, які підтримували проєкт [9].

Війна дала можливість підприємствам продемонструвати власну стійкість, гнучкість та вміння адаптуватись до мінливого середовища. Незважаючи на нестабільну економічну ситуацію в країні, бізнес продовжує невпинно працювати. Бізнес має працювати, щоб мати можливість сплачувати податки, які спрямовуються на забезпечення потреб військових та підтримку країни у довгій та виснажливій боротьбі. Не менш важливою місією для вітчизняних підприємств є підтримка співпраці з іноземними партнерами, оскільки вони можуть надавати фінансування для безперебійної роботи у цей нелегкий час. Підприємствам важливо своєчасно виконувати зобов'язання за контрактами як з національними покупцями, так і з іноземними, щоб не лише не втратити клієнтів, а й сприяти здійсненню нових замовлень.

Список використаних джерел

1. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>
2. Скок П.О., Сотник Ю.П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 347–352. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-347-352>
3. Васильців Т.Г., Міценко Н.Т., Мульська О.Г., Зайченко В.В. Економічний потенціал VS економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 36. С. 23–29.
4. Finance.UA. Втрати українського бізнесу від війни – Finance.ua. *Новини фінансів України та світу - Finance.ua*. URL: <https://news.finance.ua/ua/vtraty-ukrains-koho-biznesu-vid-viynu>.
5. Звіт про прями збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. С. 38-39. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf
6. Які підприємства найбільше постраждали від російських окупантів. Список активів. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/04/12/685601/index.amp>
7. Тарасовський Ю. Через війну 840 підприємств переїхали в більш безпечні місця. Які регіони обирає бізнес – Forbes.ua. *Forbes.ua. Бізнес, мільярди, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/news/cherez-viynu-840-pidpriemstv-pereikhali-u-bilsh-bezpechni-mistsya-yaki-regioni-vibirae-biznes-23102023-16831>
8. Куницький О. Відновлення бізнесу після евакуації. Історії успіху – DW – 24.03.2023. *dw.com*. URL: <https://www.dw.com/uk/vidnovlenna-biznesu-pisla-evakuacii-istorii-uspihu-ukrainskih-kompanij/a-65078564>.

До війни чіткого алгоритму дій для врегулювання кризових ситуацій в Україні не існувало, проте бізнес виявив неабияку спритність і винахідливість та швидко переорієнтувався на роботу в складних умовах, чим здивував весь світ.

Якби українські підприємства мали чіткий план управління ризиками та алгоритми подальших дій, то їм було б набагато легше забезпечити безперебійність своєї діяльності. Вітчизняним виробникам варто сприймати обставини, що склались як досвід, робити висновки та розробити систему заходів для зменшення ризиків і їх впливу на діяльність підприємств.

Важко переоцінити руйнівний вплив війни на Україну, адже збитки колосальні. Жорстокі реалії загартували як підприємства, так і населення загалом, більшість працівників стали емоційно загартованими, гнучкими та стресостійкими.

У повоєнній відбудові українських підприємств варто взяти до уваги досвід країн, а зокрема й підприємств, які також проходили схожі етапи, щоб не витратити час та кошти даремно. Також владі та підприємцям слід заручитись підтримкою іноземних інвесторів і партнерів, щоб вдосконалити попередній функціонал підприємств. Доцільно зробити їх більш лояльними до природи, вдосконаливши очисні станції та впровадивши застосування альтернативних джерел електроенергії, які хоча б частково зможуть компенсувати обсяги електроенергії, які країна недоотримує від зруйнованих внаслідок атак ворога ТЕС та ГЕС.

ВИСНОВКИ

Головним завданням є розроблення стратегії післявоєнного відновлення та розвитку України. Особливого значення набуває управління ризиками з метою мінімізації та запобігання наслідків їх впливу на оптимальне функціонування підприємства. Відбудова має здійснюватись як за рахунок внутрішніх ресурсів, так із залученням іноземних інвестицій та спеціальних фондів.

Виклики, які створила війна для українського бізнесу, також відкривають нові можливості для тих, хто зможе їх подолати. Завдяки спільним зусиллям влади, бізнесу та суспільства можуть бути створені сприятливі умови для розвитку підприємництва та побудови сильної й стійкої економіки.

9. Russia will pay. *Kyiv School of Economics*. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/>

10. Як українські підприємства підтримують ЗСУ та постраждалих від війни. *Перше медіа про благодійність*. URL: <https://media.zagoriy.foundation/velyka-istoriya/biznes-tyl-yak-ukrayinski-pidpryemstva-pidtrymuyut-zsu-ta-postrazhdalyh-vid-vijny/>

References

1. Dykan V., Frolova N. Directions and instruments of state support for the development of small and medium businesses in Ukraine during war time. *Economy and Society*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> [in Ukrainian].

2. Skok P.O., Sotnyk Y.P. Formation of a competitive enterprise strategy in wartime. *Business Inform*. 2023. № 11. pp. 347–352. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-11-347-352> [in Ukrainian].

3. Vasylytsiv T.H., Mitsenko N.T., Mulska O.H., Zaichenko V.V. Economic potential VS economic security of the enterprise: points of convergence and divergence. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 36. pp. 23–29. [in Ukrainian].

4. Finance.UA. Losses of Ukrainian business from the war - Finance.ua. *Finance news of Ukraine and the world - Finance.ua*. URL: <https://news.finance.ua/ua/vtraty-ukrains-koho-biznesu-vid-vijny> [in Ukrainian].

5. Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine in the year since the beginning of the full-scale invasion. pp. 38-39. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf [in Ukrainian].

6. Which enterprises suffered the most from the Russian occupiers. List of assets. *Economic truth*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/04/12/685601/index.amp> [in Ukrainian].

7. Tarasovskiy Y. Because of the war, 840 enterprises moved to safer places. What regions does business choose - Forbes.ua. *Forbes.ua. Business, billionaires, news, finance, investments, companies*. URL: <https://forbes.ua/news/cherez-vijnu-840-pidpriemstv-pereikhali-u-bilsh-bezpechni-mistsya-yaki-regioni-vibirae-biznes-23102023-16831> [in Ukrainian].

8. Kunytskyi O. Business recovery after evacuation. Success stories - DW - 24.03.2023. dw.com. URL: <https://www.dw.com/uk/vidnovlenna-biznesu-pisla-evakuacii-istorii-uspihu-ukrainskih-kompanij/a-65078564> [in Ukrainian].

9. Russia will pay. *Kyiv School of Economics*. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/> [in Ukrainian].

10. How Ukrainian companies support the Armed Forces and the victims of war. *The first media about charity*. URL: <https://media.zagoriy.foundation/velyka-istoriya/biznes-tyl-yak-ukrayinski-pidpryemstva-pidtrymuyut-zsu-ta-postrazhdalyh-vid-vijny/> [in Ukrainian].

Nataliia PETRYSHYN

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4642-1778>

e-mail: natalya.petryshyn@gmail.com

Liubov NODZHAK

PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8908-4241>

e-mail: liubov.s.nodzhak@lpnu.ua

Nataliia DANYLYSHYN

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3637-793X>

e-mail: nataliia.danylyshyn.me.2021@lpnu.ua

Tetiana KOLOMIETS

student, Lviv Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2894-8362>

e-mail: tetiana.kolomiets.me.2021@lpnu.ua

BUSINESS PROBLEMS IN THE CONDITIONS OF WAR

Introduction. War is a complex phenomenon that is determined by many elements of public policy, including political, social, historical and, of course, economic. Supporting and rebuilding domestic enterprises is important because they make up a significant part of the country's economy, which in turn provides the resources needed to fight the war. Without a strong economy, it is impossible to provide the army with weapons, ammunition, food and other necessary resources.

The purpose of the paper is to investigate how the hostilities and destruction have affected the continuity of production, supply chains and product quality. Determine the extent of damage to production facilities, infrastructure and equipment. Determine how quickly and efficiently enterprises can rebuild their production lines and switch to new products. Identify the key factors that facilitate or impede the resumption of production and development of enterprises.

Results. Due to the war, many businesses were unable to withstand the economic hardships and were forced to shut down. Even a year and a half after the introduction of martial law, most of them have not yet resumed their operations in full. Ukrainian businesses faced such challenges as instability as the war makes it difficult to predict future economic development, the shrinking domestic market and reduced purchasing power led to a significant reduction in demand for goods and services. The operations of businesses were also affected by risks associated with government policies, limited access to finance and a shortage of skilled personnel due to people leaving the country and mobilization.

Conclusion. The main task of the state is to develop a strategy for post-war recovery and development of Ukraine. The strategic plan of reasonable actions developed by the state should optimize processes within the country and establish cooperation at each level. Of particular importance is risk management to minimize and prevent the consequences of their impact on the optimal functioning of the enterprise. Ukraine's reconstruction will be carried out both with domestic resources and with the involvement of foreign investment.

Keywords: management, domestic enterprises, impact of war, risk management at enterprises