

Oksana Kostenko, PhD, Associate Professor
*Regional College “Kremenchuk Anton Makarenko Humanitarian and
Technological Academy” of Poltava Regional Council
Kremenchuk, Ukraine*

**Varvara Chernenko, Candidate of Physical and Mathematical Sciences,
Associate Professor**
*Regional College “Kremenchuk Anton Makarenko Humanitarian and
Technological Academy” of Poltava Regional Council
Kremenchuk, Ukraine*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-471-9-43>

PECULIARITIES OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан створює виклики для управління підприємствами, вимагаючи швидкої адаптації та стійкості. За таких умов суттєвих трансформацій зазнають як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на бізнес.

Розглянемо ключові особливості управління підприємством під час воєнного стану, зосередивши увагу на змінах у процесах прийняття рішень, управлінні ризиками, безпеці працівників та розподілі ресурсів:

1. Процес прийняття рішень в умовах невизначеності. Одним із найбільш критичних аспектів управління підприємством під час воєнного стану є прийняття рішень в умовах невизначеності. Лідери повинні діяти без повної інформації, оскільки ситуація на місці може неочікувано змінитися через військові дії, пошкодження інфраструктури або раптові урядові розпорядження.

Щоб вирішити цю проблему, підприємствам доречно:

- здійснювати планування на випадок непередбачених ситуацій і створювати альтернативні сценарії для ключових операційних аспектів;
- посилювати централізований контроль над стратегічними рішеннями, забезпечуючи швидку адаптацію вищого керівництва до мінливих умов;
- впроваджувати децентралізацію тактичних рішень, з метою створення умов для оперативного реагування на безпосередні загрози або збої керівникам середньої та нижньої ланки;
- забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень, для швидкого переходу від довгострокового планування до короткострокової тактики виживання.

2. Управління ризиками та безперервність бізнесу. Управління ризиками в умовах воєнного стану набуває нового виміру, коли традиційні економічні ризики ускладнюються військовими та безпековими загрозами. Підприємствам необхідно зосередитися не лише на фінансових ризиках, а й на забезпеченні фізичної безпеки активів, працівників та критичної інфраструктури.

Основні стратегії вирішення проблеми включають:

- планування безперервності бізнесу: компанії мають розробляти плани підтримки діяльності навіть у разі серйозних збоїв, таких як евакуація або втрата ключових постачальників;
- страхування та зменшення ризиків: якщо це можливо, підприємствам слід переглянути свої страхові поліси для покриття збитків, завданих військовими діями. У деяких випадках можуть знадобитися альтернативні механізми розподілу ризиків, якщо традиційні страхові ринки порушуються;
- диверсифікація ланцюгів постачання: воєнний стан часто призводить до перебоїв у логістиці та ланцюгах постачання. Підприємства мають диверсифікувати своїх постачальників і розвивати місцеві виробничі можливості, де це можливо.

3. Безпека та ментальне здоров'я працівників. Під час воєнного стану пріоритетним стає забезпечення безпеки та турбота про ментальне здоров'я працівників. Невизначеність ситуації у поєднанні з психологічним ударом військового конфлікту вимагає особливої уваги в сфері управління людськими ресурсами [2].

Підприємства мають здійснювати наступні превентивні заходи:

- встановлення чітких каналів зв'язку для інформування співробітників щодо заходів безпеки, планів компанії та очікувань під час кризи;
- впровадження політики віддаленої роботи, де це можливо, особливо якщо фізична присутність на робочих місцях становить ризик;
- організація психологічної підтримки та консультацій щодо допомоги співробітникам у боротьбі зі стресом та тривогою;
- підтримка почуття мети та солідарності серед робочої сили, моральний стан співробітників безпосередньо впливає на продуктивність праці.

4. Розподіл ресурсів і управління витратами. В умовах воєнного стану розподіл ресурсів стає більш складним і критичним завданням. З обмеженою доступністю сировини, палива та інших необхідних ресурсів підприємствам необхідно оптимізувати свої ресурси [1].

Основні сфери уваги у вирішенні проблеми:

- пріоритетність основних функцій: підприємствам мають бути готові скоротити або призупинити некритичні операції, щоб зосередитися на основних видах діяльності, які забезпечують виживання;
- заходи щодо скорочення витрат: враховуючи непередбачуваність потоків доходів, підприємствам часто доводиться впроваджувати суворі

заходи контролю витрат. Однак вони повинні знайти баланс між зниженням витрат і підтриманням необхідного рівня операцій;

- співпраця з державними та військовими органами: у деяких випадках підприємствам доречно координувати використання ресурсів у співпраці з державними структурами, особливо якщо уряд надає пріоритет певним секторам, критичним для національної безпеки.

5. Дотримання Положення про воєнний стан. Під час воєнного стану підприємства повинні орієнтуватися в складному правовому середовищі. Уряди часто встановлюють спеціальні правила, включаючи обмеження на пересування, реквізицію приватних активів або обмеження на фінансові операції. Компанії повинні бути поінформованими та дотримуватися цих законів, щоб уникнути штрафних санкцій і гарантувати, що їхня діяльність відповідає цілям держави [3].

Основні дії щодо відповідності включають:

- створення юридичних команд для моніторингу змін законодавства та забезпечення своєчасної адаптації ділової практики;
- співпраця з місцевою владою для зрозуміння, як воєнний стан впливає на конкретні галузі чи регіони;

Управління підприємством в умовах воєнного стану вимагає зміщення фокусу в бік гнучкості, стійкості та здатності приймати рішення в умовах крайньої невизначеності. Ефективне лідерство, управління ризиками, безпека співробітників і оптимізація ресурсів є запорукою виживання в умовах таких криз. Підприємства, які можуть швидко адаптуватися та залишатися гнучкими, мають кращі можливості для подолання викликів, пов'язаних із воєнним станом та сприяти остаточному відновленню економіки.

Література:

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, 2022. Вип. 182. С. 38–43.
2. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
3. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022. Вип. 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08>