

## ~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК 658.589:338.245(477)

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-145-150>

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Орленко О. М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: orlenko20022015@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-8814-4476

**Зайцева М. І.**, здобувач IV курсу, факультету економіки і управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: marina.zayceva04@gmail.com

**Анотація.** У статті розглянуто особливості управління змінами на підприємствах під час воєнного стану. На жаль, воєнні дії досі тривають в Україні, що не дозволяє підприємствам використовувати всі наявні можливості на повну силу. Водночас компанії повинні швидко реагувати на зовнішні та внутрішні чинники для продовження свого функціонування. У роботі був проаналізований сучасний стан українських підприємств, а також визначені основні виклики, з якими вони зіштовхуються. Були надані рекомендації щодо адаптації підприємств до поточної ситуації. Дослідження здійснено з використанням наукових методів: аналізу, синтезу та дедукції. Практичне значення цього дослідження полягає в наданні рекомендацій щодо того, як компанії можуть застосувати цю концепцію з метою стабілізації та підвищення ефективності їх діяльності.

**Ключові слова:** управління змінами, підприємство, воєнний стан, українська економіка, міжнародна та національна підтримка українських підприємств.

### FEATURES OF CHANGE MANAGEMENT IN ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

**Orlenko Olha**, Associate Professor, Phd of the Economics of Enterprise and Business Organization Department, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: orlenko20022015@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-8814-4476

**Maryna Zaitseva**, 4th year student, Faculty of Economics and Business Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: marina.zayceva04@gmail.com

**Abstract.** The article examines the complex challenges of change management faced by enterprises operating under martial law in Ukraine. Unfortunately, the implementation of martial law continues, which limits the ability of businesses to fully utilize the available opportunities. Faced with this complex environment, companies are forced to respond quickly to a multitude of external and internal factors in order to sustain their operations. The study was conducted with the aim of a thorough study of the current state of Ukrainian enterprises in today's realities. This analysis sought to identify potential ways in which businesses can navigate and thrive despite constrained circumstances. At the same time, the study carefully identified the main challenges these enterprises face in dealing with the complex dynamics of change management during martial law. The article offers practical recommendations for enterprises on effective adaptation to the current situation. These guidelines can help companies navigate the complexities of managing change and maintain operational resilience in the face of uncertainty. The analytical framework of the study was based on sound scientific methodologies, including analysis, synthesis and deduction, which ensured a thorough investigation of the multifaceted issues under consideration. By formulating strategic recommendations, the study allows enterprises to apply adapted frameworks that can improve the quality of their financial performance in the face of adversity. The research is a valuable resource for decision makers seeking smart strategies not only to meet the challenges of martial law, but also to ensure the sustained success of their organizations in a dynamic and uncertain environment.

**Key words:** change management, enterprise, martial law, Ukrainian economy, support of Ukrainian enterprises.

**JEL Classification:** M230;O30.

**Постановка проблеми.** Управління змінами завжди було ключовим елементом діяльності будь-якого підприємства. Однак у воєнний час управління змінами набуває особливого характеру та особливої значущості, оскільки від його успішності залежить виживання та подальший розвиток підприємства. Воєнний стан характеризується невизначеністю, збільшенням кількості ризиків, загрозою безпеці та зниженням стабільності в Україні, що суттєво може вплинути на діяльність компаній. Ці обставини створюють виклики, які підприємства повинні ефективно вирішувати, щоб впоратися із новою реальністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню управління змінами присвячена велика кількість робіт як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Т. Порудєєва, О. Кишковська, Т. Скрипник досліджували питання ефективного управління змінами в умовах невизначеності. Особливі риси теорії змін до та під час війни розглядали в своїх працях такі вчені, як: Р. Грінченко, І. Запухляк, Г. Зелінська, С. Побігун.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Управління змінами на підприємствах у сучасних умовах відіграє критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості організаційного середовища. Стаття присвячена особливостям управління змінами на підприємствах у сучасних умовах.

**Мета дослідження.** Мета статті полягає в дослідженні сучасних підходів до теорії управління змінами та виявленні особливостей впливу воєнного стану на українські підприємства, а також їх здатності адаптуватися до поточної ситуації.

**Основний матеріал.** Кожна компанія функціонує в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. З одного боку, зміни можуть створювати переваги, а з іншого – можуть спричиняти різноманітні ризики. Цими ризиками може бути нестабільність у виробничій та фінансовій діяльності, втрата потенційних ресурсів та ринкових позицій. Підприємство майбутнього має формуватися так, щоб воно могло безперервно та швидко адаптуватися до змін у навколишньому та внутрішньому середовищі, незалежно від обставин.

Управління змінами, в основному, пов'язане зі структурою системи управління, а також з процесами прийняття стратегічних та управлінських рішень для забезпечення ефективного функціонування або економічної стабільності підприємства. Згідно з Р. Грінченко, К. Кисличко, В. Нечепелюк та В. Онищук [1] виділяють чотири види організаційних змін, що має бути враховано під час здійснення загального управління адаптацією підприємств до змін (рис. 1).

Теорії управління змінами актуальні завжди, проте в умовах війни вони набувають особливого значення. Країна-агресор розпочала повномасштабне вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року. Ці події вплинули на життя кожного українця і кожної компанії. Зміни не минули жодну галузь країни. Одним із найбільш постраждалих секторів є економічний сектор.

У липні 2022 року було проведено дослідження Gradus, яке охоплювало власників та представників малого, середнього та великого українського бізнесу. В підсумку було визначено, що тільки у 22% опитуваних зі 104 респондентів бізнес працює як завжди. Половина компаній працює лише частково, а 19% учасників засвідчили про призупинення діяльності [2].



Рис. 1. Види організаційних змін

Джерело: [1]

Слід зазначити, що дослідження, проведене Київстар з бізнесу у 2023 році, показало: 62% компаній працюють на повну, майже чверть (24%) – з обмеженнями, 4% – на стадії відновлення роботи, 2% – призупинили роботу та 5% були змушені закрити свій бізнес [3].

Станом на листопад 2023-го року, можна виокремити дві основні групи регіонів залежно від кількості компаній, які там працюють:

– області, де бізнес працює активніше: Київська (47%), Дніпропетровська (24%), Львівська (24%), Одеська (19%), Вінницька (19%);

– області з меншою активністю бізнесу: Чернігівська (14%), Сумська (14%), Закарпатська (13%), Чернівецька (12%), Херсонська (9%).

Майже половина компаній протягом 2023-го року працювала офлайн, проте гібридний формат роботи залишається важливим для 32% компаній. Бізнес продовжує адаптувати робочі процеси. Серед найпопулярніших змін – перерозподіл обов'язків робітників (38%), короткострокове планування (31%), зміна звичних бізнес-процесів (29%). Близько 30% компаній були змушені скоротити персонал [3].

Дослідження Світового банку показало, що за весь період війни в Україні від російської агресії найбільше постраждало виробництво та сектор комерції. Загалом зазнали руйнувань 18% бізнесів, що є доволі суттєвим числом для економіки країни [4].

Зокрема у секторах комерції та виробництва руйнувань зазнали по 21% компаній у кожному з секторів. У дослідженні також зазначається, що постраждали фірми на сході та півдні втратили в середньому по 47% та 37% своїх активів відповідно [4].

Головними чинниками, які вплинули на діяльність компаній України під час воєнного стану, на нашу думку, є:

- 1) окупація територій;
- 2) пошкодження майна, інфраструктури та виробничих потужностей;
- 3) зростання рівня безробіття;
- 4) порушення логістики;
- 5) збільшення ризиків та висока невизначеність;
- 6) зовнішнє та внутрішнє переміщення населення;
- 7) втрата постачальників;
- 8) зниження пропозиції та попиту.

Чимало підприємств здійснили релокацію з небезпечних регіонів або з регіонів, які знаходяться під окупацією, у більш віддалені області (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька, Хмельницька, Вінницька, Тернопільська області). За рік війни у більш безпечні регіони було релоковано 800 підприємств. Про це повідомила заступниця міністра Тетяна Бережна [5]. Прикладами підприємств, які здійснили релокацію є: «Сем Екопак», «Пожмашина», «Матролюкс» і т. д. [6]. Дані про структуру релокації бізнесу представлені на рис. 3.

На подив всього світу, українці змогли навчитися працювати під час повітряних тривог, довготривалих відключень світла, Інтернету, води та тепла. Багато перешкод залишилися у минулому, проте воєнний стан ще триває і на українців чекає величезна кількість викликів.

Зважаючи на сучасні обставини, кожне підприємство має бути гнучким та вміти адаптуватися. Виклики змушують управлінців вирішувати складні проблеми, бути готовими до труднощів, гнучко управляти бізнесом, персоналом, досягати поставлених цілей, розробляти та вдосконалювати стратегії управління бізнесом у кризових ситуаціях.

Велика відповідальність лежить на плечах менеджменту. Завданнями керівників під час воєнного стану є: забезпечення безпеки та благополуччя персоналу, управління ризиками та невизначеністю, здійснення адаптації стратегій та бізнес-планів.

Лідерство керівника має бути близьким до досконалого для ефективного функціонування компанії. Необхідно також навчатися інструментів стрес-менеджменту, до яких належить делегування обов'язків, самостійність у прийнятті рішень, ефективне використання часу та мотивація персоналу.

Важливим засобом підтримки для підприємців є навчання. Для досягнення успіху, потрібно постійно вчитися та розвиватися. Це має робити не тільки підприємець, а й уся команда. Навчання може здійснюватися у форматі навчальних тренінгів, лекцій, курсів та семінарів.

Слід зазначити, що війна вплинула на напрями діяльності українських підприємств. Наприклад, з'явилися нові підприємства з виробництвом військових засобів. Літом 2022-го року держава могла закупувати дрони тільки у 7 компаній. Станом на 10 серпня 2023-го року, дрони могли виробляти та продавати вже 40 компаній. А до кінця 2023-го року

кількість виробників БПЛА мала збільшитися вдвічі – до 70 [7]. Ця сфера не була б зараз настільки розвинутою в Україні, якби не було попиту на ці товари.



Рис. 3. Структура релокації українського бізнесу станом на січень 2023 року

Джерело: [1]

Також деякі підприємства вирішили розширити свою діяльність та вийти на міжнародний ринок. Причиною цього стала зовнішня міграція великої кількості людей. Українці звикли до національних продуктів та рівня обслуговування. Саме тому з'явився попит на українські товари за кордоном. Крім того, через тісне співробітництво інших країн з Україною, з'явилося більше можливостей для компаній, щоб вийти на міжнародний ринок. Наприклад, «Нова Пошта» вже відкрилася у Литві, Молдові, Німеччині, Польщі, Румунії та Чехії. «Львівські круасани» та «П'яна вишня» нині функціонують у Польщі. При тому, що ці компанії планують і надалі розвивати свої ринки. За дослідженням Mastercard SME Index, 28% українських підприємств, що працюють під час війни, вже розширили свою діяльність за межами країни. Ще 21% підприємств планують зробити це у найближчому майбутньому [8].

Водночас вихід на міжнародні ринки супроводжується низкою проблем. Так, для виходу на іноземні ринки українським компаніям не вистачає фінансів, рівня кваліфікації та виробничого обладнання. Згідно з дослідженням Mastercard SME Index найбільш потенційними українськими бестселерами у світі можуть стати такі сфери: ІТ-послуги (49%), дизайнерський одяг (28%), крафтові продукти (26%) та прикраси, включно з ювелірними (23%) [8].

Важливо також зауважити, що вітчизняні компанії спромоглися пристосуватися до погіршення умов ведення бізнесу, особливо адаптуватися до відключень світла, Інтернету та води. Змін зазнали всі суб'єкти господарювання, які прагнули продовжити працювати в умовах воєнного стану. Проблеми з енергопостачанням взимку 2022-го року могли повністю зупинити економіку країни, проте українські компанії оперативно адаптувалися. Для функціонування були придбані генератори, термінали супутникового зв'язку, також переглядалися графіки та умови роботи. Це був доволі важкий період як для людей, так і для підприємств. Наприклад, для роботи супермаркету генератора вистачає на 6 годин. Проте якщо за цей час світло не з'явиться, то супермаркет повинен був зачинитися. Для того, щоб адаптуватися до змін мережами було закуплено велику кількість генераторів. У «Сільпо» та АТБ заявили, що відключення електроенергії дещо змінило асортимент у їхніх магазинах. Було зменшено кількість продукції, що швидко псується: риба, молочні продукти та заморожені напівфабрикати [9].

За дослідженнями Forbes понад три десятки компаній розпочали (чи завершили) будівництво нових виробничих потужностей вже під час великої війни. Для цього дослідження було надіслано запити до кожної обласної адміністрації України та було проаналізовано відкриті джерела аналізу разом із аналітичною компанією Saturday Team. У нові виробництва інвестують і українські, і іноземні компанії: Ваукар буде виготовляти в Україні БПЛА Ваурактар, AJAX SYSTEMS – електроніку, Kernel – буде олійноекстракційний

завод. Окрім того, нині Закарпаття є лідером за кількістю нових виробництв за останні два роки [10].

**Висновки.** Отже, під час воєнного стану бізнес зіштовхується з безліччю перешкод та викликів, які можуть негативно вплинути на його діяльність. Українським підприємствам не вистачає знань, експертизи та технологій для ефективного управління всіма змінами на підприємстві. Також компанії стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, ускладненнями в процесі отримання прибутку від своєї діяльності та постійною необхідністю вміти швидко адаптуватися до нових умов. Крім цього, проблемою для підприємства може стати зростання конкуренції, відсутність платоспроможних клієнтів, недостатність фінансових ресурсів і економічна нестабільність.

Проте стратегічне управління, комунікація, збереження ресурсів та швидка адаптація до нових ринкових умов можуть сприяти забезпеченню стійкості підприємства під час воєнного стану та забезпечити його можливість виживання та подальшого розвитку.

### Список літератури

1. Грінченко Р., Кисличко К., Нечепелюк В., Онищук В. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 5-6. С. 91–100.
2. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. Велике дослідження – Forbes.ua. URL: <http://surl.li/gwvww> (дата звернення 15.03.2024).
3. Яким виявився 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар Бізнес. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <http://surl.li/rxadr> (дата звернення 15.03.2024).
4. Стало відомо, скільки відсотків українських бізнесів зруйнували росіяни. Мета новини. URL: <http://surl.li/rxady> (дата звернення 16.03.2024).
5. За рік війни 800 підприємств було переведено в безпечніші регіони. Міністерство економіки України. 2023. URL: <http://surl.li/fewpc> (дата звернення 16.03.2024).
6. Куницький О. Релокація на захід України: як бізнес тікає від війни – DW. 2022. URL: <https://www.dw.com/uk/relokatsiia-na-zakhid-ukrainy-yak-biznes-riatuie-vyrobnytstvo-vid-viiny/a-61669236> (дата звернення 16.03.2024).
7. Несенюк А. Україна збільшує виробництво дронів у 100 разів, але цього все ще недостатньо. URL: <http://surl.li/rxafg> (дата звернення 17.03.2024).
8. Бізнес адаптувався до війни, змінивши реанімацію на масштабування. 2022. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/8/694738/> (дата звернення 17.03.2024).
9. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати «за кордоном». Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/> (дата звернення 17.03.2024).
10. Каціло Д., Гненний К. Побудовані під час війни. Які виробничі потужності з'явилися в Україні після повномасштабного вторгнення. Інфографіка – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <http://surl.li/rxagl> (дата звернення 17.03.2024).

### References

1. Grinchenko, R., Kyslychko, K., Nechepeliuk, V., Onyshchuk, V. (2023) Prerequisites for the adaptation of enterprises to changes during the war period. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 5-6, 91–100. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100> [In Ukrainian].
2. Grigorenko, E., Shnitzer, M. (2022). How Ukraine should restore the economy and business after the war. A big study – Forbes.ua. Forbes.ua. | Business, billionaires, news, finance, investments, companies. Retrieved from <http://surl.li/gwvww> (accessed 15 March 2024). [In Ukrainian].
3. What will 2023 look like for Ukrainian companies: the results of the Kyivstar Business study. Kyivstar Business Hub is a corporate blog for business. Retrieved from <http://surl.li/rxadr> (accessed 15 March 2024). [In Ukrainian].
4. It became known how many percent of Ukrainian businesses were destroyed by the Russians. The purpose of the news. Retrieved from <http://surl.li/rxady> (accessed 16 March 2024). [In Ukrainian].
5. During the year of the war, 800 enterprises were transferred to safer regions, – Tetyana

Berezhna. Ministry of Economy of Ukraine. 2023. Retrieved from <http://surl.li/fewpc> (accessed 16 March 2024). [In Ukrainian].

6. Kynytskyi, O. Relocation to the west of Ukraine: how business flees from war - DW. 2022. Retrieved from <https://www.dw.com/uk/relokatsiia-na-zakhid-ukrainy-yak-biznes-riatuiie-vyrobnytstvo-vid-viiny/a-61669236> (accessed 16 March 2024). [In Ukrainian].

7. Nesenyuk, A. (2023). Ukraine increases the production of drones 100 times, but this is still not enough. Mykhailo Fedorov about UAH 4 billion for UAVs, 40,000 Starlinks and prospects. The main thing about iForum is Forbes.ua. Forbes.ua | Business, billionaires, news, finance, investments, companies. Retrieved from <http://surl.li/rxafg> (accessed 17 March 2024). [In Ukrainian].

8. Economic truth. Business adapted to the war, changing resuscitation to scaling. 2022. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/8/694738/> (accessed 17 March 2024). [In Ukrainian].

9. Economic truth. Business during the war: how many entrepreneurs started working "abroad". 2022. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/> (accessed 17 March 2024). [In Ukrainian].

10. Katsilo, D., Gnenny, K. Built during the war. What production facilities appeared in Ukraine after the full-scale invasion. Infographics – Forbes.ua. Forbes.ua | Business, billionaires, news, finance, investments, companies. Retrieved from <http://surl.li/rxagl> (accessed 17 March 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024

Прийнята до публікації 15.04.2024