

УДК 338.24

Омельченко Анна Ігорівна

*кандидат економічних наук,
асистент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Omelchenko Anna

*PhD in Economics, Assistant of the Department of Business Management
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*
ORCID: 0000-0001-9376-7566

**ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ
БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВІЙНИ
AN INTEGRATED APPROACH TO THE SITUATION MANAGEMENT
OF BUSINESS IN THE CONDITIONS OF WAR**

Анотація. Статтю присвячено вивченню особливостей використання ситуаційного управління бізнесом в умовах війни. У роботі досліджено стан і потреби бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища та економічної невизначеності та визначено, що війна спричинила новий поштовх для компаній до більш швидкого реагування на зміни та пристосування до нових умов задля запобігання втрати бізнесу. Систематизовано, що основними передумовами необхідності удосконалення економічного розвитку промислового підприємства виступають кризові ситуації різного характеру, зміни у зовнішніх умовах господарювання, накопичення потенціалу розвитку, тощо. Проведення аналізу основних підходів до управління підприємством у сучасному бізнес-

середовищі дозволило дійти висновку, що жоден з підходів у поточному його розумінні не задовольняє потреби в якісному та ефективному управлінні підприємством в умовах турбулентності. Систематизувавши основні передумови необхідності удосконалення економічного розвитку промислового підприємства та проаналізувавши існуючі підходи було обґрунтовано необхідність використання нового підходу - інтегрованого підходу до ситуаційного управління підприємством, що сприятиме нівелюванню загроз та забезпечення їх оптимального розвитку. Встановлено, що особливістю використання цього підходу є ситуаційне коригування поточної траєкторії управління, що дозволяє дотримуватись умов оптимального економічного розвитку. Використання такого підходу забезпечує підприємствам стабільне функціонування шляхом оптимізації управління економічним розвитком за функціональними зонами, формування механізму постійного оновлення та адаптації до змін на підприємстві.

Ключові слова: *ситуаційне управління, економічна невизначеність, економічний розвиток, адаптація.*

Summary. *The article is devoted to the study of the peculiarities of the use of situational business management in wartime conditions. The work examines the state and needs of business in the conditions of an unstable external environment and economic uncertainty, and it is determined that the war caused a new impetus for companies to respond more quickly to changes and adapt to new conditions in order to prevent the loss of business. It is systematized that the main prerequisites for the need to improve the economic development of an industrial enterprise are crisis situations of various nature, changes in the external conditions of business, accumulation of development potential, etc. An analysis of the main approaches to enterprise management in the modern business environment allowed us to conclude that none of the approaches in its current*

understanding satisfies the need for high-quality and effective enterprise management in turbulent conditions. Having systematized the main prerequisites for the need to improve the economic development of the industrial enterprise and analyzed the existing approaches, the need to use a new approach - an integrated approach to the situational management of the enterprise, which will contribute to the leveling of threats and ensuring their optimal development, was substantiated. It was established that the peculiarity of using this approach is the situational adjustment of the current management trajectory, which allows compliance with the conditions of optimal economic development. The use of such an approach provides enterprises with stable functioning by optimizing the management of economic development by functional areas, forming a mechanism for constant renewal and adaptation to changes in the enterprise.

Key words: *situational management, economic uncertainty, economic development, adaptation.*

Постановка проблеми. Два останні роки український бізнес знаходиться у постійному режимі виживання, змін та адаптації до нових умов існування. Новий виток кризи в економіці та бізнесі спричинила війна, яка поставила підприємства перед складним вибором - швидко реагувати на зовнішні загрози та шукати шляхи пристосування до нових умов функціонування ринку або закрити бізнес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретико-методичних аспектів управління економічним розвитком підприємств займається вагома кількість вчених, серед яких В. Герасимчук [3], О. Раєвнєва [7], Т. Лепейко [4], Р. Ляшенко [7], І. Штулер [9] та ін.

Проте, проблема не втрачає своєї актуальності, оскільки функціонування підприємств в умовах економічної невизначеності потребує постійного аналізу масивів поточних даних та пошуку нових

ефективних підходів до нівелювання загроз підприємства та забезпечення їх розвитку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування необхідності використання підприємствами інтегрованого підходу до ситуаційного управління в умовах турбулентності та економічної невизначеності, спричиненої війною на основі аналізу переваг та недоліків існуючих підходів.

Виклад основного матеріалу. Підтримування дієздатності економіки під час війни є одним з першочергових завдань для українського бізнесу, оскільки він є важливим джерелом наповнення держбюджету та створення робочих місць. Саме тому, підприємствам так важливо адаптуватись до нових умов ведення бізнесу та забезпечити ефективне управління його розвитком.

Основними передумовами, які спонукають будь-яке підприємство до вдосконалення системи управління економічним розвитком є [1, с. 18; 2, с. 564; 3, с.75]:

- кризові ситуації його комерційно-фінансової діяльності підприємства, який є свідченням того, що існуючі внутрішньо організаційні форми діяльності, стиль та методи управління вичерпали себе;
- зміни у зовнішніх умовах господарювання, що обумовлюють нові загрози та виклики, на які підприємство повинно знайти адекватну відповідь. Зміни, які відбуваються в підсистемах підприємств, повинні забезпечувати кращу адаптацію до нових умов господарювання, максимально використовувати нові позитивні сигнали, які йдуть від зовнішнього оточення;
- накопичення потенціалу розвитку, тобто сукупності ресурсів, здатностей та компетенцій, якими володіє підприємство та відповідно до яких існуючий стан справ вже розглядається як такий, що не відповідає наявним можливостям.

З початку повномасштабного вторгнення в Україні припинило роботу близько 50% бізнесу. Лише 12,4% знайшли в собі сили та можливості не тільки зберегти свій бізнес, але й збільшити обороти, порівнюючи з довоєнним періодом (рис. 1). Спостерігаючи за динамікою змін за понад три місяці повномасштабної війни, можна зробити висновок про поступове відновлення активності бізнесу. Сприяє цьому державна підтримка: зменшення податкового навантаження на бізнес, допомога з релокації у більш безпечні регіони країни і т.ін.

Стан бізнесу по відношенню до 23.02.2022 року

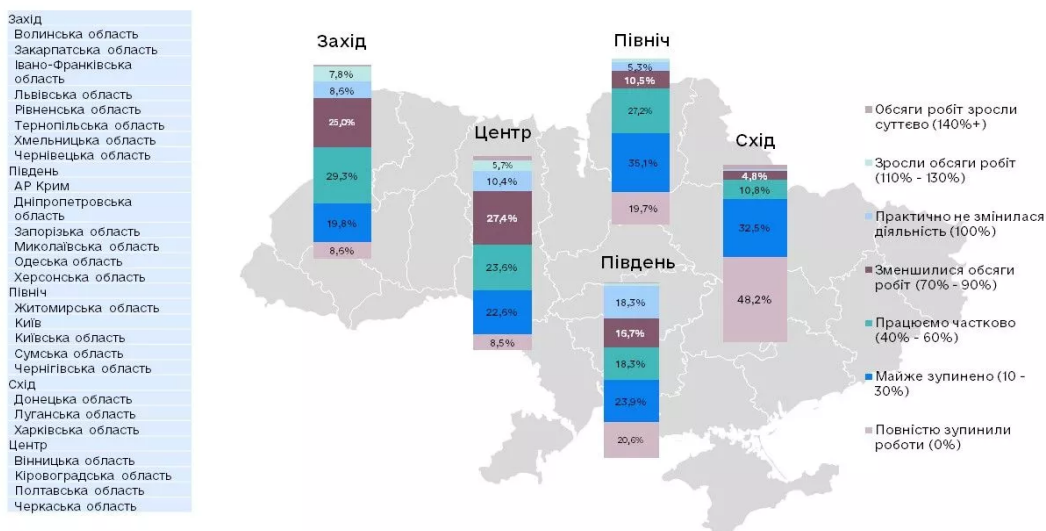


Рис. 1. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни за регіонами

Джерело: [8]

В економічній науці існує велика кількість різних підходів до управління підприємством, які мають свої переваги та недоліки, особливості застосування. У сучасному бізнес-середовищі серед найбільш доцільних для використання виокремлюють наступні (рис. 2):

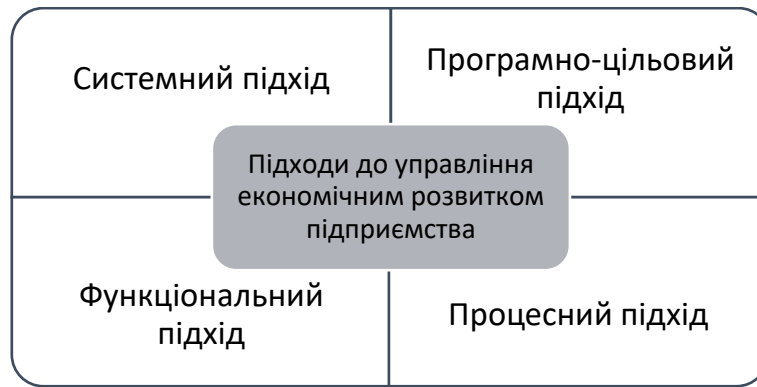


Рис. 2. Основні підходи до управління підприємствами у сучасному бізнес середовищі

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Порівнюючи ці підходи, можна зробити висновок, що в умовах економічної нестабільності, необхідно інтегрувати новий підхід, застосування якого дозволило б швидко адаптуватись до поточної ситуації та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Інтегрований підхід до ситуаційного управління економічним розвитком підприємства розглядає економічний розвиток у причинно-наслідкових зв'язках і підпорядкованості та враховує взаємозв'язок економічних, екологічних, технікотехнологічних, організаційних, соціально-психологічних, демографічних та політичних аспектів менеджменту [6, с. 50-51]. Це управління нового типу, використання якого дозволяє реалізувати інноваційний формат розвитку бізнес-середовища.

Особливістю цього підходу є ситуаційне коригування траєкторії управління для дотримання умов оптимального економічного розвитку, тобто забезпечення стабільності функціонування підприємства шляхом оптимізації управління економічним розвитком за функціональними зонами, механізму постійного оновлення та адаптації до змін на підприємстві [6, с. 50-51].

Управління підприємствами на основі інтегрованого ситуаційного підходу базується на процесі підтримки підприємством запланованої

траєкторії розвитку або штучної зміни еволюційного вектору розвитку підприємства для досягнення головних орієнтирів існування системи та формування адекватного механізму згідно зі стохастичними умовами, які постійно змінюються, рівнем конкурентоспроможності та забезпеченням тривалого існування підприємства в економічному просторі національної або світової економіки.

Інтегрований підхід до ситуаційного управління економічним розвитком є підходом нового типу, що забезпечує реалізацію сучасного формату розвитку бізнес-середовища. Кожному підприємству, як відкритій системі, на різних етапах розвитку притаманно знаходитись у різних станах стабільності. Зважаючи на те, що підприємство завжди діє в умовах впливу ендогенних та екзогенних факторів, стану абсолютної стабільності не існує взагалі. Результати впливу на систему або окремі її підсистеми створюють процеси невідповідності заданим параметрам, та визначеним цілям розвитку підприємства, можуть виникати протиріччя в моделі управління, що призводить до нестабільності системи.

Стани нестабільності, в яких може опинитися система, можуть бути відносними, граничними або критичними. За таких умов підприємство як система може втратити доцільність існування окремих підсистем, орієнтири розвитку або взагалі припинити існування. Важливо зауважити, що за умов використання запропонованого підходу забезпечується комбінований розгляд показників економічного розвитку у динаміці, тим самим забезпечує адекватний всебічний аналіз існуючих проблем на підприємстві та допомагає знайти найефективніше їх вирішення в залежності від поточної ситуації.

Ситуаційне управління економічним розвитком підприємства дозволяє адаптуватись до поточних умов за знаходити ефективні управлінські рішення, за яких економічна система залишається в стані оптимальної стабільності. Обрані умови спрямовані на компенсацію

зовнішніх впливів середовища, які виводять економічну систему з рівноваги.

Економічний розвиток який відбувається в постійній динаміці може бути визначено як стан руху системи в межах керованих коливань за заданим вектором, спроможній привести систему до розширення, оптимального функціонування та можливого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки. Для забезпечення умов оптимального розвитку системи і передчасного запобігання негативним впливам в умовах війни, необхідно здійснювати безперервний аналіз стану підприємства та ситуаційно реагувати на зміни. Для цього необхідно розробити гнучку аналітичну процедуру оцінювання наявного рівня розвитку підприємства на основі якісного та кількісного аналізу показників фінансово-економічної діяльності та застосовувати інтегрований підхід до ситуаційного управління економічним розвитком. Проведення такого аналізу допоможе адаптуватись до сучасних умов господарювання, виявляти показники, що дестабілізують розвиток підприємства, формувати механізм ефективного управління економічним розвитком в умовах динамічних змін та визначати інструменти впливу на ці показники для коригування траєкторії управління ним.

Література

1. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. *Агросвіт*. 2015. Вип. 15. С. 49-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_15_10
2. Красневич Г.Л. Управління економічним розвитком як складова економічного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2578>

3. Герасимчук В.Г., Коростинська Ю.О. Діагностика системи управління підприємством: аспекти централізації та децентралізації. Національний університет «Львівська політехніка». 2007. С. 397-402.
4. Лепейко Т. І. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств. *Проблеми економіки*. 2016. Вип. 4. С. 136-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PeKon_2016_4_19
5. Ляшенко Р. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12(64). С. 296-301. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71>
6. Омельченко А. І. Управління економічним розвитком енергогенеруючих підприємств : дис. канд. екон. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2021. 246 с.
7. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2006. 496 с.
8. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. *ДіяБізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/en/cases/novini/regionalni-rezultati-doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni>
9. Штулер І. Ю. Еволюція теорій економічного розвитку у сучасному вимірі знань. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. С. 216–219.

References

1. Vinichenko O. M. (2015). Kharakterystyka, vvydy ta sutnist rozvytku pidpriemstva. *Ahrosvit*. Vyp. 15. S. 49-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_15_10
2. Krasnevych H.L. (2013). Upravlinnia ekonomichnym rozvytkom yak skladova ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Efektivna*

- ekonomika.* № 12. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2578>
3. Herasymchuk V.H., Korostynska Yu.O (2007). Diahnostyka systemy upravlinnia pidpriemstvom: aspekty tsentralizatsii ta detsentralizatsii. *Natsionalnyi universytet «Lvivska politehnika»*. S. 397-402.
 4. Lepeiko T. I. (2016). Kompleksna otsinka rivnia rozvytku promyslovykh pidpriemstv. *Problemy ekonomiky*. Vyp. 4. S. 136-143. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_4_19
 5. Liashenko R. (2018). Osnovni pidkhody do upravlinnia v biznesi. *Molodyi vchenyi*. Vyp. 12(64). P. 296-301. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71>
 6. Omelchenko A. I. (2021). Upravlinnia ekonomichnym rozvytkom enerhoheneruiuchykh pidpriemstv. [Management of economic development of power generating enterprises] Candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
 7. Raievnjeva O.V. (2006). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli: monohrafiia. Kharkiv, 496 s.
 8. Rehionalni rezultaty doslidzhennia stanu ta potreb biznesu v umovakh viiny. [*Regional results of the study of the state and needs of business in the conditions of war*]. URL:
<https://business.diia.gov.ua/en/cases/novini/regionalni-rezultati-doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni>
 9. Shtuler I. Yu. (2016). Evoliutsiia teorii ekonomichnoho rozvytku u suchasnomu vymiri znan. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. № 9. S. 216–219.