

УДК 330.131.7:338.24

ЗАХАРЧЕНКО Н.В.^{1*}, ДОБРОВА Н.В.², ФІАЛКОВСЬКА А.А.³

^{1*} д.е.н., професор кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, e-mail: nvzakharchenko777@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9895-531X

² к.е.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, e-mail: dobrovanataly1963@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1786-1291

³ к.е.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, e-mail: a.fialkovska@oneu.ukr.education, ORCID ID: 0000-0002-1318-9127

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ПРИЙНЯТТЯ ГОСПОДАРСЬКИХ РІШЕНЬ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Мета. Дослідити основні чинники прийняття господарських рішень на підприємствах. **Методика.** Для досліджень використані метод вивчення та узагальнення відомостей, загальна теорія систем і системний аналіз. **Результати.** У статті досліджуються зміни у прийнятті господарських рішень на основі чинників мікро- та макросередовища підприємств, які впливають на дані рішення під час воєнного стану, та здійснене їх порівняння з чинниками довоєнного часу. Автори статті аналізують на основі статистичних даних зміну підходів до управління підприємством, виокремлюють основні проблеми та завдання розвитку підприємств з їх порівнянням у часі. Обґрунтована позиція авторів щодо вдосконалення стратегічного планування підприємства. **Наукова новизна.** Запропоновано інструменти вдосконалення господарських рішень на підприємствах різних типів за умов обмеження ресурсів для досягнення бажаного економічного стану підприємства із врахуванням планових і фактичних результатів діяльності підприємства за довоєнного часу та часу воєнного стану. **Практична значимість.** Висновки, зроблені у даній статті, можуть бути використані підприємцями для аналізу формування господарських рішень та їх прийняття.

Ключові слова: господарські рішення; підприємницька діяльність; економічна криза; чинник; воєнний стан; вплив; стратегія; гнучкість; адаптація

Постановка проблеми

У період воєнного стану підприємницька діяльність характеризується підвищенням рівня невизначеності: якщо довгострокові стратегії розвитку до початку воєнного стану не могли існувати без можливості гнучкої адаптації політики управління підприємством, то у сучасних умовах довгострокові стратегії розвитку підприємства не можуть існувати взагалі через невизначеність економічного середовища навіть у короткостроковій перспективі. Загострення економічної кризи призводить до того, що підприємці або призупиняють підприємницьку діяльність взагалі, оскільки не мають можливості навіть повернути вкладення у бізнес, або реалізують лише малі нетривалі проекти, ймовірність успіху яких є вищою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вивченням проблем прийняття господарських рішень в конкретні періоди часу займалися такі дослідники, як Ментух Н.Ф., Саєнко А. Г., Пелипенко О. В.,

Крайнієв В., Козак К. Б. та інші науковці. Однак питання здійснення господарської діяльності та прийняття господарських рішень в умовах воєнного часу досі залишається недостатньо дослідженим

Формування цілей статті

Метою статті є розгляд чинників та виявлення трендів прийняття господарських рішень на підприємствах України в умовах воєнного часу, а також розгляд заходів, які допоможуть закласти фундамент для подальшого сталого розвитку підприємств у післявоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження

Залежно від своєчасності та обґрунтованості прийнятті господарських рішень визначається подальший результат здійснення підприємницької діяльності. На прийняття цих рішень може впливати низка чинників: економічні, нормативно-правові, психологічні тощо.

Економічний стан країни являє собою низку економічних показників, на основі яких приймається господарське рішення. Одним з

таких показників є показник чистого прибутку підприємств України (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка чистого прибутку підприємств

	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Чистий прибуток підприємств, млн грн	288305.5	523779.0	68054.9	885276.5
Абсолютний приріст, млн грн	X	235473.5	-455724.1	817221.6
Темп зростання, %	X	81.68	-87.01	1200.83

Джерело: складено автором на основі [1]

Згідно табл. 1, можемо спостерігати, що за виключенням 2020 року, коли почалась пандемія і багато підприємств призупинили свою діяльність, спостерігається значне зменшення чистого прибутку (68054,9 млн грн проти 523779,0 млн грн у 2019 році). Однак вже у 2021 році абсолютний приріст знову є додатнім, що свідчить про адаптацію

українських підприємств та початок відновлення економіки.

На рис. 1 подана у графічному вигляді динаміка чистого прибутку підприємств у 2018-2021 рр.

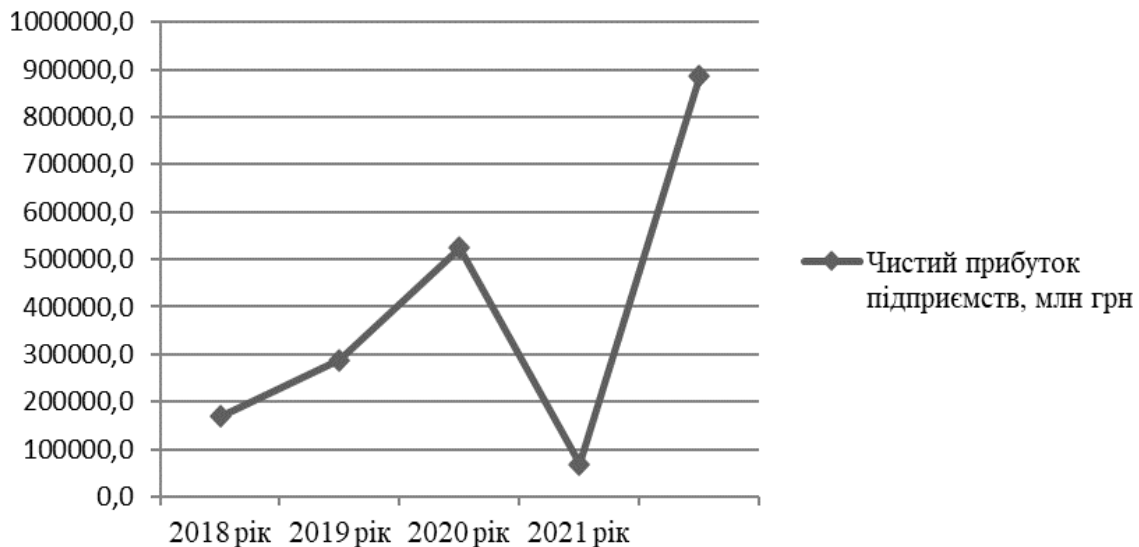


Рис. 1. Динаміка чистого прибутку підприємств у 2018-2021 рр.

Іншим чинником прийняття господарських рішень є ефективність роботи працівників, оскільки це призводить до низької ефективності діяльності підприємства, що вимагає збільшення інвестицій у навчання працівників та впровадження технологій, які полегшуватимуть їх роботу. Однак через брак коштів управлінці зазвичай йдуть

екстенсивним шляхом підвищення ефективності роботи працівників, збільшуючи тривалість робочого дня. Розрахуємо ефективність роботи працівників на основі обсягу виробленої продукції у розрахунку на 1 особу (табл. 2).

Аналіз ефективності роботи працівників

	2018 рік	2019 рік	Відхилення, 2019- 2018 рр	2020 рік	Відхилення, 2020- 2019 рр	2021 рік	Відхилення, 2021- 2020 рр
Обсяг виробленої продукції, млн грн	6207687.6	6981863.7	774176.1	7294447.3	312583.6	7732114.1	437666.8
Кількість зайнятих працівників, осіб	8661298.0	9145513.0	484215.0	9057014.0	-88499.0	9056059.0	-955.0
Обсяг виробленої продукції в розрахунку на 1 особу, грн	0.717	0.763	0.047	0.805	0.042	0.854	0.048

Джерело: складено автором на основі [1]

Обсяг виробленої продукції протягом аналізованого періоду 2018-2021 рр. характеризується позитивною динамікою щорічно, однак зниження його приросту почалося ще у 2019 році, коли відхилення 2019-2018 рр. склало 774176,1 млн грн проти 878712,2 млн грн.

Кількість зайнятих працівників характеризується зменшенням у 2020 році порівняно з 2019 роком на 88499 осіб, а у 2021 році порівняно з 2020 роком – на 955 осіб, що пов'язано із наслідками пандемії, оскільки через неї велика кількість людей втрачала роботу.

Однак обсяг виробленої продукції в розрахунку на 1 працівника зростає щорічно, навіть в умовах пандемічних обмежень. Це можна пояснити тим, що не дивлячись на зменшення кількості працівників, ті працівники, що переходили на дистанційну роботу, виконували більший обсяг робіт. Також слід враховувати вплив інфляції.

Іншим показником, який характеризує стан підприємницької діяльності, є заборгованість з виплати заробітної плати за видами підприємств (табл. 3).

Можемо спостерігати, що щорічно обсяг заборгованості станом на кінець року збільшується: у 2019 році заборгованість збільшилась на 418565 тис грн порівняно з 2018 роком, у 2020 році заборгованість зросла на 685700 тис грн порівняно з 2019 роком, у

2021 році заборгованість зросла на 1217398 тис грн порівняно з 2020 роком.

З суб'єктів господарювання найбільшу частку з заборгованості з виплати заробітних плат складають державні підприємства, акціонерні товариства та філії (інші відокремлені підприємства), найменшу частку – приватні підприємства та комунальні підприємства.

У період воєнного стану економіка України зазнала кризи, що призвело до того, що підприємства почали максимально скорочувати витрати або припиняти свою діяльність взагалі, а ті, що продовжують працювати, здебільшого спрямовують зусилля на реалізацію короткострокових проєктів.

Загострення економічної кризи призвело до того, що, згідно опитування Європейської Бізнес Асоціації, у компаніях різних сфер діяльності відбувалися наступні зміни (станом на кінець 2022 року): замороження бюджетів на розвиток, навчання та утримання персоналу (43%), скорочення персоналу (34%), замороження бонусів та премій (20%), зменшення рівня зарплат (6%) [2].

Однак деякі компанії вказали, що у них відбулося підвищення рівня заробітної плати (37%) та збільшився функціонал та відбувся найм нових працівників (32%) респондентів повідомили, що в компаніях [2].

Заборгованість з виплати заробітної плати, 2018-2021

	2018 рік	2019 рік	Абсолютний приріст, тис грн	2020 рік	Абсолютний приріст, тис грн	2021 рік	Абсолютний приріст, тис грн
Заборгованість із виплати заробітної плати, тис грн	1621123	2039688	418565	2725388	685700	3942786	1217398
в т.ч.:							
Державні підприємства, %	19.7	27.2	8	31.8	4.6	46.6	15
Комунальні підприємства, %	1.9	4.9	3	7.7	2.8	5.1	-3
Акціонерні товариства, %	48.2	38.1	-10	25	-13.1	29.7	5
ТОВ, %	4.9	6.1	1	8.5	2.4	10.9	2
Філії (інші відокремлені підприємства, %	19.2	16.1	-3	21	4.9	0.0	-21
Приватні підприємства, %	0.0	0.6	1	0.2	-0.4	0.5	0
Інші організаційні форми, %	6.1	7	1	5.8	-1.2	7.2	1

Джерело: складено автором на основі [1]

Іншими чинниками, які впливають на прийняття господарських рішень, є законодавчі норми. Найбільших змін під час воєнного стану зазнали трудові відносини між працівником та роботодавцем. За довоєнного часу трудові відносини регулювалися згідно КЗПП, однак 15 березня 2022 року набув чинності Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Охарактеризуємо основні зміни у регулюванні трудових відносин (табл. 4).

Розглядаючи психологічні чинники, які на підприємця та підлеглих можуть впливати неоднаково, слід зазначити, що до війни вони могли відрізнятися від підприємства до підприємства: наприклад, несприятливий клімат у колективі, психологічний тиск через великий обсяг робіт, відсутність контакту із працівниками з боку керівництва тощо. Однак під час воєнного стану з'явилась низка чинників, які є спільними для більшості підприємств. Такими є наступні: зміни умов та оплати праці; обмеження пересування; загроза здоров'ю та життю людей; необхідність психологічної підтримки працівників; високий

рівень стресу через воєнний стан (вибухи, повітряна тривога, руйнування тощо).

Однак окрім зазначених змін, відбулися і позитивні зміни у компаніях.

Згідно з опитуванням Європейської Бізнес Асоціації, серед позитивних змін були: покращення та зміцнення корпоративної культури та збільшення eNPS; покращення внутрішньої комунікації; підвищення рівня турботи про працівників; збільшення гнучкості та мобільності роботи; відкриття підрозділів у західному регіоні України та розширення масштабів бізнесу закордоном, спілкування працівників лише українською мовою, більша єдність та згуртованість команди, підвищення рівня відданості справі. Також спостерігається відхід від прихильності до європейського регіону та/або повне виведення бізнесу з росії. Деякі компанії створили фонди для підтримки своїх співробітників, які потребують фінансової допомоги (втрата житла, руйнування, поранення) [5].

Таблиця 4

Основні відмінності трудового законодавства під час воєнного стану

Умова	За КЗПП	За ЗУ № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану»
Форму трудового договору	Зазвичай в письмовому вигляді	Форма визначається за згодою сторін
Переведення на іншу роботу / підприємство	Дозволяється тільки за згодою працівника	Можливе без згоди працівника
Нормальна тривалість робочого часу	Не більше 40 год / тиждень	Може бути до 60 год / тиждень
Щотижневий безперервний відпочинок	Не менше 42 годин	Може бути 24 години
Можливість звільнення в період тимчасової непрацездатності / відпустки	Не допускається	Можливе
Щорічна відпустка	Мінімум 24 дні	Може бути обмежена 24 днями або відмовлено на об'єктах критичної інфраструктури
Відповідальність за недотримання строків оплати праці	Роботодавець завжди несе відповідальність	Роботодавець може не нести відповідальність, якщо доведе, що порушення біли внаслідок обставин непереборної сили

Джерело: [3; 4; 5, с. 3]

Важливою ознакою господарських рішень у воєнний час є гнучкість. Україна володіє цією якістю, про що свідчить прийняття Постанови КМУ №305 від 17.03.2022 р, в якій затверджено програму релокації та фінансової підтримки бізнесу. Релокація – переміщення бізнесу з однієї території на іншу. У нашому випадку це перенесення бізнесу з територій активних воєнних дій на захід України. Досить багато підприємств скористалися цією можливістю.

Воєнний стан має зрушити нашу державу і кожне підприємство зокрема, бути готовими до глобальних подій. Планувати свою діяльність з коротко- та довгостроковою перспективою, враховуючи всі можливі чинники впливу, щоб швидко адаптуватись до будь-яких змін.

Висновки

З вищевикладеного матеріалу можна зробити висновки, що зазначені зміни істотно впливають на підприємницьку діяльність і, як наслідок, господарські рішення.

Основним завданням підприємницької діяльності стала максимальна оптимізація витрат, на що, в першу чергу, і спрямовані сьогоднішні господарські рішення. Вони також спрямовані на забезпечення безпеки працівників (в тому числі, переведення на дистанційну роботу), щоб забезпечити

максимально можливу безперебійну діяльність підприємства.

Для подальшого поліпшення підприємницької діяльності при прийнятті господарських рішень слід проаналізувати можливість проведення наступних заходів: проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, в бомбосховищі/укритті, надання першої допомоги, якщо цього досі не було зроблено; проведення консультації щодо прав працівників згідно нового законодавства, змін в роботі та домовленостях, якщо такі є; комунікація з працівниками, надання психологічної підтримки в разі потреби та рекреаційні заходи для зменшення стресу, а також підтримка вразливих груп працівників (наприклад, матерів з дітьми, людей з інвалідністю тощо).

Рекомендується також використання таких інструментів, як коучинг, оцінка ефективності результатів праці, планування, комунікація та навчання/перепідготовка персоналу.

Потрібно зазначити, що економічна криза не тільки створює проблеми, а й відкриває перед будь-якою компанією нові можливості у побудові ефективнішої системи управління підприємством. Однак система управління підприємством має бути гнучкою та економічною.

Natalia V. ZAKHARCHENKO^{1*}, Natalia V. DOBROVA², Anastasiia A. FIALKOVSKA³

1* Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Law and Business Management, Odessa National University of Economics, e-mail: nvzakharchenko777@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9895-531X

2 PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University, e-mail: dobrovanataly1963@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1786-1291

3 PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Law and Business Management, Odesa National Economic University, e-mail: a.fialkovska@oneu.ukr.education, ORCID ID: 0000-0002-1318-9127

FACTORS OF INFLUENCE ON ECONOMIC DECISION-MAKING IN BUSINESS ACTIVITY IN CONDITIONS OF MARTIAL STATE

Goal. To study the main factors of making business decisions at enterprises. **Method.** The method of studying and summarizing information, the general theory of systems and system analysis were used for research. **The results.** The article examines changes in economic decision-making based on the factors of the micro- and macro-environment of enterprises that influence these decisions during martial law, and compares them with pre-war factors. The authors of the article analyze on the basis of statistical data the change in approaches to enterprise management, highlight the main problems and tasks of enterprise development with their comparison over time. Reasoned position of the authors regarding the improvement of strategic planning of the enterprise. **Scientific novelty.** Tools for improving economic decisions at enterprises of various types under the conditions of resource limitation to achieve the desired economic state of the enterprise, taking into account the planned and actual results of the enterprise's activities during the pre-war and martial law periods, are proposed. **Practical significance.** The conclusions made in this article can be used by entrepreneurs for the analysis of the formed business decisions and their adoption.

Keywords: economic decisions; economic activity, economic crisis; a factor, martial law, an influence, a strategy, flexibility, an adaptation

REFERENCES

1. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. URL: www.ukrstat.gov.ua/
2. *Doslidzhennya rinku pratsi pid chas voyennogo stanu* (n.d.) [Research on the Labor Market During Martial Law]. Available at: <https://news.dtki.ua/society/community/82232-doslidzennia-rinku-praci-pid-cas-vojenno-go-stanu> [in Ukrainian].
3. *Labour Code of Ukraine No. 322-VIII* [Electronic resource]. (2022). Retrieved October 7, 2022, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
4. *Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in Conditions of Martial Law" No. 2136-IX as of July 19, 2022* [Electronic resource]. (2022). Retrieved October 18, 2022, from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/ed20220719#Text>
5. Kozak, K., Korsikova, N., & Petrenko, Yu. (2022). Management of staff motivation in post-pandemic and martial state conditions. *Food Industry Economics*, 14(4), 11-19. [Elektronnyi resurs]. Available at: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2426> [in Ukrainian].
6. Zakharchenko, N.V. (2022). *Obgruntuvannia hospodarskykh rishen ta otsiniuvannia ryzykiv : navch. posib.* 197 p. Odesa: ONEU.
7. Zakharchenko, N.V. (2022). Osoblyvosti pryiniattia rishen ta upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvakh v umovakh nevyznachenosti. [Special Features of Decision-Making and Risk Management in Enterprises in Uncertain Conditions]. *Current Issues in Economics, Finance, Accounting, and Law in the 21st Century: Collection of Abstracts of International Scientific-Practical Conference*, Poltava, April 15, 2022 (pp. 30-32). Poltava: Center for Financial and Economic Scientific Research.
8. Kovalov, A. I., Zakharchenko, N.V., Kichuk, N. V., Klietsievych, N. A., & Horbachenko, S.A. (2022). *Antykrizove upravlinnia biznesom*. Odesa: ONEU.
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). *On Approval of the Emergency Measures Plan for the Relocation of Business Entities' Production Capacities from Territories Where Hostilities Are Being Conducted or Threatened with Hostilities to Safe Territories: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 25, 2022, No. 246-r*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>
10. Government of Ukraine. *Program for Business Relocation*. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>

Стаття надійшла до редакції: 25.05.2023

Received: 2023.05.25