

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-51>

УДК 338.3:659.15

# УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

## MANAGEMENT OF THE BUSINESS ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

**Хома Ірина Борисівна**доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська Політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3737-1601>**Мицо Катерина Михайлівна**магістр,  
Національний університет «Львівська Політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4696-4905>**Khoma Iryna, Mytso Kateryna**  
Lviv Polytechnic National University

Актуальність дослідження управління діловою активністю підвищилася, оскільки останні роки стали випробуванням для української економіки, яка потрапила під вплив економічної кризи, пандемії Covid-19 та повномасштабної війни. В умовах цих викликів підприємствам випало нелегке завдання оперативної адаптації та пошуку ефективних стратегій управління діловою активністю. Необхідність продовження діяльності вимагає від керівників бізнесу не лише реагувати на зміни, але й активно формувати нові моделі управління, щоб забезпечити стійкість і витривалість. У цьому контексті компанії відчують необхідність впровадження інновацій, стратегічного планування та гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Здатність адаптуватись до нових реалій, забезпечуючи не лише власне виживання, але і стійкість економічного розвитку, що стає важливим етапом для підприємств у цих непередбачуваних умовах.

**Ключові слова:** ділова активність, підприємство, воєнний стан, управління, стратегія, ресурси.

The chosen research theme, focusing on «Management of the business activity of industrial enterprises under the conditions of marital state» attains heightened significance against the backdrop of recent years that have posed formidable challenges to the Ukrainian economy. The confluence of economic crises and the imposition of full-scale war has created a complex and demanding environment, prompting enterprises to swiftly adapt and devise effective strategies for navigating their business activities. In response to these challenges, business leaders find themselves compelled not merely to react to changes but to proactively reassess their approaches to the management of business activities. The evolving circumstances demand enterprises to move beyond mere adaptation and actively redefine their models of management. This involves the introduction of innovative practices, fostering organizational flexibility, and embracing strategic planning as fundamental pillars of resilience. The goal is the formulation of adaptive strategies tailored to the unique challenges faced by enterprises in such circumstances. The research methodology is meticulously designed, encompassing a thorough examination of innovative methodologies, strategic planning frameworks, and flexible management approaches. The results derived from this research offer valuable insights into the identification of pivotal factors influencing business activity during times of crises and war. Furthermore, the research goes beyond theoretical exploration by providing practical recommendations specifically crafted for enterprises. These recommendations serve as a guiding framework for effective management strategies within the intricate and challenging conditions brought about by economic instability, pandemic exigencies, and the harsh realities of war. The practical significance of this article transcends theoretical discourse, finding expression in its provision of concrete strategies and actionable solutions. These are meticulously designed to empower enterprises, ensuring not only their survival but instilling resilience in the face of the multifaceted challenges posed by economic turmoil, pandemic disruptions, and the demanding context of war.

**Keywords:** business activity, enterprise, martial law, management, strategy, resources.



**Постановка проблеми.** З початком повномасштабного вторгнення перед промисловими суб'єктами господарювання виникло ще більше перешкод та викликів при проведенні їх підприємницької діяльності. Тому в умовах воєнного стану виникає ключова потреба в ефективному використанні наявних ресурсів при обмежених можливостях їх поповнення. Саме дослідження ділової активності підприємства дає можливість прослідкувати наскільки ефективно підприємство використовує матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** Дослідження підходів до аналізування ділової активності є досить поширеним серед дослідників, оскільки характеристика підприємства за цим критерієм є дуже важливим при його аналізі діяльності. Також нової популярності вивчення цього напрямку набуває в умовах нестабільності економіки в умовах воєнного стану. Актуальність дослідження ділової активності науковцями в умовах воєнного стану надзвичайно висока і виправдана, оскільки військовий конфлікт впливає на багато аспектів економічного, соціального та бізнес-середовища. Війна породжує низку ускладнень, які вимагають ретельного вивчення та розробки стратегій для забезпечення стійкості і життєздатності підприємств. Загалом, науковці, проводячи дослідження в галузі ділової активності в умовах воєнного стану, вносять вагомий внесок у розуміння викликів, перед якими стоять підприємства у цих складних умовах. На часі постає необхідність надати рекомендації для ефективного управління діловою активністю підприємства в умовах кризи. Дослідження ділової активності в своїх працях висвітлювали Гаркуша Н. М., Дончак Л. Г., Ціхановська О. М., Петик Л. О., Фелісеєв В. А. Так серед дослідників ділової активності в умовах воєнного стану варто виділити Омельчак Г. В., Бей Г. В., Кушнір О. В., Терлецьку Ю. О., Бачинську О. М. Але все-таки досліджень, які стосуються саме викликів воєнного стану є ще не так багато, і дане питання є досить актуальним.

**Постановка мети.** Доцільно досліджувати шляхи ефективного управління діловою активністю промислових підприємств в умовах воєнного стану. Зосередитись на вивченні стратегій управління ризиками, моделях адаптації до змін в економічному середовищі, а також розробці та впровадженні інноваційних методів для забезпечення стійкості та успішної ділової активності промислових підпри-

ємств під час воєнного конфлікту. Дослідити оптимальне використання ресурсів та впровадження ефективних практик управління для забезпечення довгострокової стійкості та успішного функціонування в умовах воєнного стану.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному контексті, основним викликом для забезпечення ефективної ділової активності промислових підприємств є воєнні дії, спричинені російсько-українською війною, які перешкоджають нормальному функціонуванню підприємств. Розмір завданої шкоди та її довгострокові наслідки складно оцінити через продовження бойових дій на території країни. За розрахунками Національного банку України, економіка втрачає приблизно 50% потенційного ВВП через військові дії. Кожен день без рахунку витрат від руйнування втрачається понад 50 мільярдів гривень. Згідно з оцінками Міжнародного валютного фонду, ці втрати становлять близько 35% ВВП [3].

Часткове або повне припинення функціонування підприємств, інфраструктурних об'єктів та установ призводить до повної або часткової відсутності ділової активності, втрати доходів, збільшення витрат, пов'язаних з воєнними подіями (наприклад, релокація, надання допомоги співробітникам і т.д.). Найбільший відсоток непрямих збитків внаслідок повномасштабної війни, ініційованої росією, спостерігається в сфері промисловості та серед українських підприємств і складає \$29.8 млрд [7].

Ділова активність визначається як ключовий показник якості управління, і вона відіграє рішучу роль у визначенні потенціалу для економічного зростання та забезпечення належного рівня капіталу на підприємстві [6]. Фінансовий вимір ділової активності виявляється перш за все у швидкості обороту фінансових ресурсів, що свідчить про ефективність корпорації у використанні авансованих ресурсів під час виробництва.

Ділова активність також відображає ступінь розуміння та ефективного управління ризиками, пов'язаними з фінансовими операціями. Керівництво, яке успішно реалізовує стратегії ділової активності, виявляється здатним пристосовуватись до змін у ринкових умовах, раціонально розподіляти ресурси та максимізувати прибутковість. У цьому контексті ділова активність стає важливим інструментом для досягнення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Управління діловою активністю підприємства є стратегічним процесом, який охоплює не лише планування, але й систематичну реалізацію та ефективний контроль за рівнем ділової активності, а також постійний моніторинг та аналіз існуючих показників [9]. Зазначений підхід є вирішальним для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах бізнес-середовища.

Перший етап управління діловою активністю включає в себе стратегічне планування, зокрема, це може включати розробку планів розвитку, оцінку потреб у фінансах та інших ресурсах, а також визначення стратегій для досягнення конкретних бізнес-цілей.

Другий етап – реалізація стратегій, що передбачає впровадження запланованих заходів та процесів, а саме ефективне управління персоналом, використання інноваційних технологій, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та ефективне використання фінансових ресурсів.

Третій етап – контроль та аналіз. На цьому етапі важливо встановлювати ефективні системи моніторингу та контролю, щоб вчасно виявляти відхилення від стратегічних планів та коригувати дії відповідно до поточних умов.

Сутність фінансової ділової активності полягає у здатності підприємства швидко та ефективно перетворювати свій фінансовий капітал у виробничі ресурси та доходи.

Так на прикладі фармацевтичної компанії ПАТ «Галичфарм» можна оцінити динаміку даних показників у 2020–2022 роках, саме цей період був доволі важким для української економіки. Перш за все варто звернути увагу на динаміку доходів:

Як видно з рис. 1, динаміка доходів є нестабільною, і після значного збільшення в 2021 році вже у 2022 році є відчутне зменшення, яке викликано наслідками воєнного стану.

Одним із ключових аспектів є швидкість обороту фінансових ресурсів, яка вказує на те, як оперативно підприємство може

використовувати свої фінансові засоби для закупівлі сировини, оплати праці та інших витрат, що впливає на продуктивність та прибутковість.

Як видно з розрахунків нестабільна економічна ситуація в країні відобразилась і на діяльності підприємства. Так, якщо в 2020–2021 роках компанія покращувала і підвищувала оборотність фінансових ресурсів, то вже у 2022 році вона відчула зменшення. В основному такі зміни викликані нестабільною динамікою доходів. Але варто зазначити, що дані 2022 року є вищими за дані 2020 року, що вказує на те, що незважаючи на нестабільність в економіці країни та впливу загроз, які викликані воєнними діями, компанії вдалось мінімізувати ризики та не повернутись на попередні позиції, або навіть нижчі.

Не менш вагомими показниками, які стосуються показників ділової активності, є періоди оборотності фінансових ресурсів, які є важливими показниками у фінансовому управлінні підприємством і мають вирішальне значення для його ефективності та стійкості. Періоди обороту входять у складний аналіз фінансової продуктивності, який може служити підставою для рішень управління та стратегічного планування.

Як зазначалося раніше, досліджуваний період вирізняється нестабільною динамікою показників ділової активності. Зниження часу обороту запасів та облікових одиниць свідчить про ефективне управління запасами та зменшення ризику застою капіталу в них. Швидкий оборот кредиторської заборгованості вказує на те, що підприємство може вчасно виплачувати свої зобов'язання перед постачальниками. Але це також тягне за собою значні ризики, якщо в момент термінової сплати за свої зобов'язання в підприємства буде не достатньо коштів. Аналіз періоду оборотів може допомогти виявити можливості для оптимізації процесів, зокрема управління запасами, кредиторською та дебіторською заборгованістю.

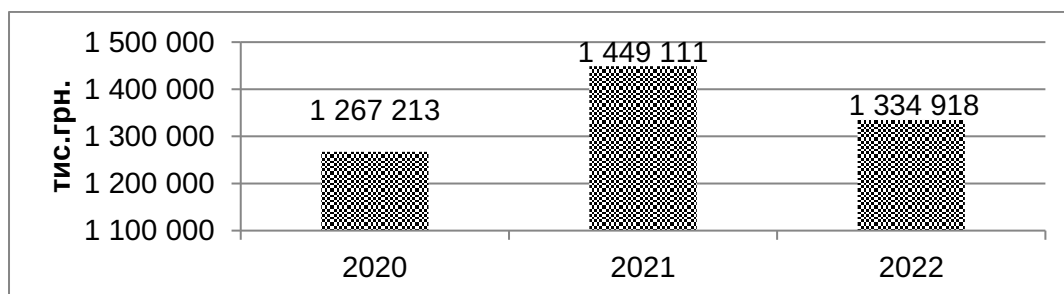


Рис. 1. Динаміка доходу ПАТ «Галичфарм» за 2020–2022 рр.

Таблиця 1

## Показники оборотності ПАТ «Галичфарм» за 2020–2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт трансформації, об./рік	24,64	28,17	25,95
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об./рік	0,59	0,68	0,63
Коефіцієнт оборотності запасів, об./рік	2,85	3,26	3,01
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об./рік	0,34	0,38	0,35
Коефіцієнт оборотності грошових коштів, об./рік	80,86	92,46	85,18
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об./рік	22,70	25,96	23,91

Таблиця 2

## Періоди оборотності фінансових ресурсів ПАТ «Галичфарм» за 2020–2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Період одного обороту оборотних активів, днів	606	530	575
Період оборотності запасів, днів	126	110	120
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	1071	937	1017
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	16	14	15

Показники періоду операційного та фінансового циклу допомагають зрозуміти стан загальної ефективності діяльності компанії та наскільки вона раціонально використовує наявні в неї на даний момент матеріальні та трудові ресурси, а також ефективність залучених коштів.

Як можна побачити на рис. 1, підприємству у 2021 році вдалось покращити показники та зменшити періоди обох циклів, хоча тенденція переважання періоду операційного циклу над фінансовим викликає ризики. У 2022 році у підприємства знову відбулось значне зростання операційного циклу, яке було викликано збільшенням оборотності запасів, а також зменшенням отриманого чистого доходу. Проте, не зважаючи на несприятливу еконо-

мічну ситуацію, ПАТ «Галичфарм» вчасно проводить розрахунки за своїми зобов'язаннями: про що свідчить додатне значення фінансового циклу.

Дотримання таких показників і здатність пристосовуватись до складних ситуацій забезпечує ефективне управління діловою активністю даного підприємства. Активи компанії розташовані на умовно безпечній території, але все одно на початку повномасштабного вторгнення протягом кількох місяців перебували в режимі вимушеної зупинки виробництва. Також свої корективи внесли ракетні обстріли енергетичної інфраструктури регіону, оскільки багатогодинні відключення електроенергії мали негативний вплив на діяльність компанії та зменшували її виробничу

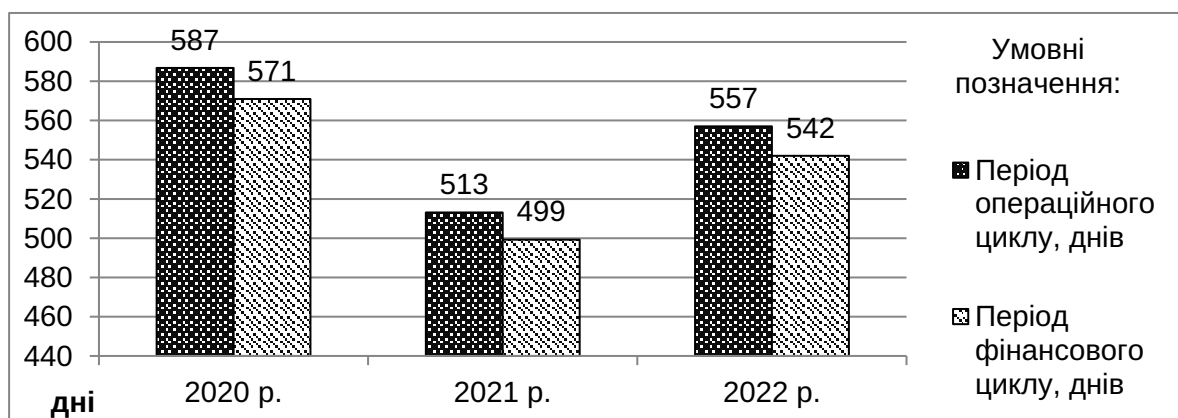


Рис. 2. Динаміка показників періодів операційного та фінансового циклів ПАТ «Галичфарм» за 2020–2022 рр.

потужність, що в свою чергу також впливає на ділову активність.

Тому нижче запропоновано шляхи покращення діяльності промислової компанії, що допоможе в майбутньому підвищити її доходи і тим самим покращивши ділову активність. До заходів, які можуть сприяти цьому можна віднести:

Ці важливі аспекти корелюють між собою для забезпечення ділової активності підприємства в умовах нестабільності, створюючи різноманітні стратегічні переваги. Вони взаємодіють один з одним, створюючи систему,

яка дозволяє підприємству не лише оптимізувати свою діяльність, але й активно формувати своє оточення. Можливість ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі та мінімізувати ризики робить підприємство стійким до викликів, які формуються в умовах воєнного стану.

**Висновки.** Отже, умови воєнного стану створюють складне економічне та соціальне середовище, де важливо ефективно використовувати обмежені ресурси для забезпечення стійкості підприємств. Дослідження ділової активності в цих умовах набуває

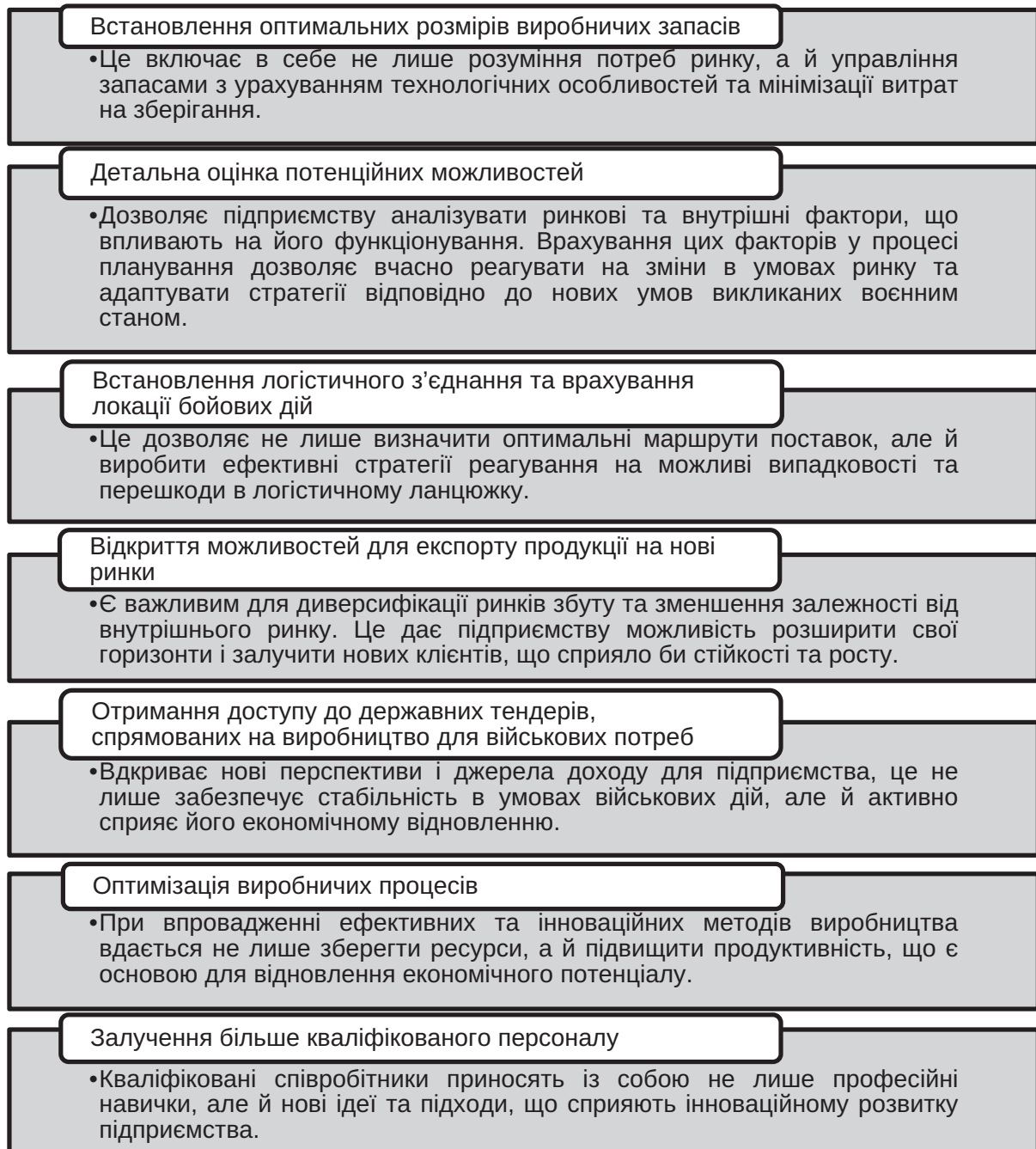


Рис. 3. Шляхи покращення діяльності компанії в умовах воєнного стану

високої актуальності, оскільки воєнний конфлікт суттєво впливає на різні аспекти економіки та бізнесу. Значні високі втрати економіки внаслідок воєнних дій підкреслюють важливість дослідження ділової активності підприємств. Умови воєнного стану ставлять перед суб'єктами господарювання завдання адаптації до нестабільного середовища, що вимагає ретельного стратегічного планування та розвитку стратегій для забезпечення їхньої стійкості. Аналіз показників ділової активності

фармацевтичної компанії «Галичфарм» за період важких умов 2020–2022 років підкреслює необхідність ефективного управління ресурсами та стратегічного планування для збереження економічного потенціалу в умовах кризи. Підсумкові рекомендації зазначають, що системне управління ресурсами та стратегічне планування можуть забезпечити підприємствам стійкість в умовах невизначеності, сформованої зокрема і воєнним конфліктом.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бей Г. В. Управлінські питання збереження та відновлення ділової активності підприємств в період воєнного стану. *Економіка і організація управління*. 2023. С. 31–40.
2. Захарова Н. Ю., Власенко О. О., Покотило М. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства. *Сучасні технології управління соціально-економічним розвитком України в умовах глобальних викликів сьогодення* : збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 22–23 грудня 2022 року. С. 34–36.
3. Мінекономіки попередньо оцінює падіння ВВП в 2022 році на рівні 30,4%. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno#>
4. Омельчак Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114–117.
5. Офіційний сайт ПАТ «Галичфарм». URL: <https://www.galychpharm.com/>
6. Петик Л. О., Фелісеєв В. А. Ділова активність промислових підприємств України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 188–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-33>
7. «Прямі збитки економіки України через війну перевищили 108 мільярдів доларів – KSE». URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/2/689923/>
8. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. Офіційний сайт Центру розвитку інновацій. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results>
9. Терлецька Ю., Кушнір О. Управління діловою активністю у контексті забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. С. 78–81.

#### REFERENCES:

1. Bay G.V. (2023). Upravlinski pytannia zberezhenia ta vidnovlennia dilovoï aktivnosti pidpriemstv v period voiennoho stanu [Management issues of preserving and restoring the business activity of enterprises during the period of martial law]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and management organization], 31–40.
2. Zakharova N. Yu., Vlasenko O. O., Pokotilo M. S. (2023). Mekhanizm upravlinnia finansovoiu bezpekoïu pidpriemstva. *Suchasni tekhnologii upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv sohodennia* : zbirnyk materialiv II Vseukrainskoi naukovopraktychnoi konferentsii [The mechanism of managing the financial security of the enterprise. Modern technologies for managing the socio-economic development of Ukraine in the conditions of today's global challenges]. December 22–23, 2022, 34–36.
3. Minekonomiky poperedno otsiniue padinnia VVP v 2022 rotsi na rivni 30,4% [The Ministry of Economy preliminarily estimates the drop in GDP in 2022 at the level of 30.4%]. Ofitsiinyi sait Ministerstva ekonomiky Ukrainy [Official website of the Ministry of Economy of Ukraine]. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno#>
4. Omelchak G. V. (2023). Osoblyvosti formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of the formation of the competitiveness of enterprises in the conditions of martial law]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], (184), 114–117.
5. Ofitsiinyi sait PAT «Halychfarm» [Official website of PJSC "Halychpharm"]. URL: <https://www.galychpharm.com>

6. Petyk L. O. Feliseev V. A. (2022) Dilova aktyvnist promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Business activity of industrial enterprises of Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space]. No. 181. P. 188–191 DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-33>

7. Priami zbytky ekonomiky Ukrainy cherez viinu perevyslychyly 108 miliardiv dolariv – KSE [Direct losses of the Ukrainian economy due to the war exceeded 108 billion dollars – KSE]. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/2/689923/>

8. Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannia. [State and needs of business in war conditions: survey results]. Ofitsiinyi sait Tsentru rozvytku innovatsii [The official website of the Innovation Development Center]. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-in-wartime-survey-results>

9. Terletska Y. Kushnir O. (2023) Upravlinnia dilovoiu aktyvnisti u konteksti zabezpechennia stabilnoho rozvytku pidpriemstva [Management of business activity in the context of ensuring stable development of the enterprise] Scientific Collection "InterConf". P. 78–81.