

**Смирнов Є.В.,**

к.е.н., доц.,

доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,

[s@edim.ua](mailto:s@edim.ua)

**Смирнов Є.Є.,**

магістр міжнародного бізнесу,

магістр фізичної культури та спорту,

аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

[smyrnov1994@google.com](mailto:smyrnov1994@google.com)

## МЕНЕДЖМЕНТ МСБ В УМОВАХ ВІЙНИ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

**Анотація.** В запропонованій статті на прикладі стартапу з кластеру малого та середнього бізнесу наводиться перелік змін і адаптацій, які відбулися на функціональному рівні управління бізнесом. Додаткові обмеження та ризики розглядаються крізь призму ресурсних асиметрій і їх впливу на менеджмент в умовах конфлікту, ризику й невизначеності.

**Ключові слова:** малий і середній бізнес, функції менеджменту, ресурсні асиметрії, умови конфлікту, війна в Україні

**Актуальність.** Традиційна управлінська наука має на меті в тому числі визначити основні принципи та інструменти менеджменту компанією в турбулентних умовах зовнішнього середовища господарювання. Під час свого функціонування стартапи, проекти, компанії, а також бізнеси в цілому стикаються з великою кількістю ризиків, наприклад: зупинка роботи внаслідок форс-мажорних обставин, пожежі, природні катастрофи, проблеми в ланках постачання, кібератаки, можливі поглинання або злиття компаній та т.і. Ймовірність цих ризиків в тому чи іншому ступені коливається на рівні 30-40% і багато з яких ми в стані передбачити, прорахувати, а отже й запобігти або максимально знівелювати їх вплив на діяльність компанії. З середини ХХ століття, після Другої Світової війни людство максимально намагалося обійти тему глобальної або світової війни, обмежуючись при цьому великою кількістю глобальних конфліктів. Без сумнівів, розпад СРСР і виникнення на його базі незалежних держав було найважливішою геополітичною подією кінця ХХ століття. Україна також зробила свій вибір, але імперські амбіції Росії не давали спокою не їм самим, а й усім сусідам колишнього Радянського Союзу: в сферу прямого впливу Росії потрапили Білорусь, Казахстан, інші країни Середньоазійського регіону. Україна завжди була цікава загарбникам не тільки як територіально вдало розташована країна, але й як родовище корисних копалин і природних ресурсів [4]. Також майже 100%-ково сформований образ українського підприємця почав відігравати провідні ролі в різних галузях світової економіки (агросектор, металургія, точне машинобудування, ІТ-сектор тощо). Але архаїчність моделей менеджменту та триваюче адміністративне втручання в економіку не дозволяло виявити українському бізнесу свої найкращі якості. Але, як кажуть, допомогло нещастя: з 2014 року Україна веде боротьбу за свою незалежність, а з 24 лютого 2022 року робить це в відкритій війні з Росією [1]. За півроку ВВП України впав на 30%<sup>1</sup>. Ліквідовані, закриті, зруйновані бізнеси, втрачені можливості, міграція та релокація підприємців не може в один момент повернути все на свої місця. Сучасна війна – це війна ресурсів і технологій, і виграє її той, хто зможе довше протриматися на плаву та запропонувати своїй державі стабільне ресурсне забезпечення: фінансове, матеріальне, кадрове. Тому, на нашу думку, актуальність цього матеріалу буде як ніколи оцінена: здатність до пікової трансформації та модифікації підприємств,

<sup>1</sup> <https://finclub.net/ua/news/vvp-ukrainy-za-sichen-veresen-vpav-na-30protsent.html>

компаній, бізнесів і стартапів у відповідності до умов воєнного конфлікту та максимального ризику.

**Постановка задачі (мета).** Основна мета статті полягає в дослідженні трансформації та адаптації функцій менеджменту/управління в відповідності до умов війни та підвищеного або максимального рівня ризику. Таким чином, конкретні завдання щодо ідентифікації цих складових можна визначити, як:

- кореляція горизонтів планування згідно максимально обмежених умов функціонування конкретних бізнесів, проєктів і стартапів щодо часової ознаки;
- відносна зміна організаційної складової існуючого бізнесу в бік віртуального середовища як стійка альтернатива офлайн-проєктам, а також впровадження pop-stop delivery/supply chain model задля уникнення логістичних розривів;
- зміна парадигми та шаблонів мотивації в компанії на період військового стану як ідеальна модель заохочення в менеджменті бірюзових організацій;
- agile-підхід і інструменти контролінгу діяльності підрозділів і департаментів компанії та бізнесу в цілому.

Зараз концепція опису динамічних умов зовнішнього середовища або концепція VUCA середовища, досягла свого апогею: відсутній чіткий причинно-наслідковий зв'язок, сукупність одних і тих самих факторів на вході приводить к різним результатам (complexity); хаотична та швидка зміна ситуації, яка унеможливує планування (volatility); загальноприйняті моделі прийняття управлінських рішень не дають бажаного результату, все відбувається на гіпотетичному рівні (ambiguity); підвищена волатильність оточуючого середовища ускладнює передбачення майбутнього, нехтуючи системністю та планомірністю, порушені зв'язки в системі очікування-реальність (uncertainty). В підсумку ми отримуємо практично універсальну модель роботи стартапу в умовах, які раніше було навіть спрогнозувати та гіпотетично уявити.

**Результати.** Досвід розвитку та еволюції подібних до України країн Східної Європи, наприклад Польщі зразка 80-90-х років ХХ століття, говорить нам про те, що провідну роль у відновленні економіки зіграли так звані МСБ підприємства (малого та середнього бізнесу). Саме вони завдяки своїй гнучкості, мобільності, адаптивності, інноваційності змогли забезпечити стійке економічне зростання здавалося б неврятованій ситуації<sup>2</sup>. Численні футуристичні прогнози зміни глобального економічного середовища та політичної карти світу навіть не могли мати в своїй уяві, що перша чверть ХХІ століття буде закарбована в пам'яті, як початок найкривавішої війни на Європейському континенті з часів Другої Світової війни. Як було сказано вище, сучасне протистояння – це війна ресурсів. Тому першочергове завдання для держави – створити максимально сприятливі умови для підприємців малої та середньої ланки (наприклад, податкова ініціатива 10-10-10), а підприємці в свою чергу повинні перейти на військові рейки, максимально при звичаїтись до умов війни, якщо це так допустимо взагалі казати, й почати процес відновлення бізнесів [3]. Саме задля стабільного процесу ресурсного забезпечення та наповнення економіки товарами не тільки для внутрішнього споживання, а й експортоорієнтованих галузей бізнес має запропонувати власну трансформаційну модель, яка буде максимально відповідати умовам невизначеності, турбулентності, ризикованості та волатильності.

Тому, автори спробують традиційну і класичну модель функцій управління - планування, організації, мотивації та контролю – представити в новому якісному вигляді, а також запропонувати власне бачення на процес адаптацій функцій управління на теперішній час. Власне актуальність і витребуваність цієї моделі не зникне і після закінчення війни, тому що вона буде враховувати всі тригери VUCA середовища за

<sup>2</sup> <https://www.radiosvoboda.org/a/28241829.html>

максимальними показниками. Таким чином, ми отримали наочно ситуацію, яку раніше тільки могли вирахувати математично з великими відсотками похибки та вирогідності. Зараз в сучасних військових умовах український бізнес проходить crash-test свого існування та можливостей.

Наводити власні пропозиції автори будуть виходячи з досвіду функціонування власного стартапу спортивного напрямку SPORTSEQUIPMENT/SE (sportsequipment.com.ua). З початку активної фази війни (лютий, 2022 року) вказаний проєкт також опинився в складному становищі та впродовж 2-3 місяців прийняв ключові рішення, які й вплинули на його здатність та відновлення та подальшого успішного функціонування.

З нашої точки зору, функціональний аспект менеджменту може отримати наступні зміни (по кожній функції окремо)<sup>3</sup>, див. рис. 1.



**Рисунок 1.** Основні трансформації функціонального аспекту менеджменту [запропоновано автором]

*Планування.* Традиційна наука пропонує нам 3 горизонти планування в компанії: стратегічний, тактичний і оперативний, які враховують певні періоди часу (максимально 3-5 років у випадку стратегічного планування). Практика перших місяців війни показала, що фактично стратегічний рівень планування опинився не у справ, тому що підприємці та бізнесмени в сфері МБС оперують періодами кварталу або максимум півроку, оптимально 2-3 місяці. В свою чергу, це надає плануванню більше реалістичний характер і в умовах великої волатильності ринку й курсу валют цифри планових і фактичних показників у більшості своїй збігаються. Не останню роль в цьому відіграють і психофізіологічні та когнітивні аспекти діяльності, коли заплановані очікування реалізуються в отриманні результату: фактично маємо зростання показників результативності бізнесу. Проєктом SE передбачався річний оборот за 2022 рік на рівні 8 млн грн. Початок року давав сподівання, що ця цифра буде перевищена, але березень і квітень 2022 року фактично не велась ніяка діяльність і стартап був на паузі. Стабілізація ситуації в країні загалом, а отже й в споживчих настроях дозволили нам, починаючи з травня 2022 року повернутися до роботи, а з другого півріччя вже активно займатися процесом відновлення збуту та постачання. Тільки результати вересня 2022 року вже наблизилися до передвоєнних планів. З однієї сторони, це добре, з іншої, фатально, тому що не були досягнуті планові показники (навіть якщо це форс-мажорні обставини). Тому з нашої точки зору, в даному випадку важливим є ще постійний і чіткий контакт з інвесторами та власниками бізнесу, які мають зрозуміти та яким ми маємо та повинні довести зміну умов і результатів функціонування бізнесів і компаній.

<sup>3</sup> всі пропозиції, які пропонують автори, були запропоновані й застосовані в стартапі SPORTSEQUIPMENT

*Організація.* Багато компаній, а саме приватних підприємців внаслідок військових дій постраждало не тільки психологічно й морально, але й багато з них фізично було зруйновано (опинились на окупованих територіях), особливо, хто мав справу з виробництвом і мав на балансі обладнання. Інші були вимушені зробити релокацію на неокуповані території з метою налагодження та відновлення роботи. Тобто, подальша триваюча гуманізація сучасних бізнесів (тобто вирішальна роль людських ресурсів) схиляється до існування в нематеріальній або віртуальній формі. Таким чином, всі, хто буде намагатися забезпечити в майбутньому свій бізнес або створений стартап, повинні зважати вже на цей аспект і намагатися існувати на ринку онлайн. З нашої точки зору, це окремий привід для початку дискусії щодо створення регуляторної бази саме для онлайн-бізнесів і підприємств на корпоративному, кластерному й державному рівні. Друга й більш важлива проблема організації бізнесу в воєнних умовах – це стабілізація контактів з постачальниками та відновлення замовлення-поставка. З початком війни спостерігалися певні проблеми з логістикою внаслідок обмеженості функціонування прикордонних переходів, їх завантаженості, додатково була оголошена non-flight зона над всією територією України – всі ці фактори змусили підприємців шукати інші, альтернативні шляхи постачання та вибудовувати логістичні ланцюжки. У зв'язку з цим автори пропонують використання non-stop delivery/supply chain model, тобто перехід на альтернативні інструменти постачання, які в деяких випадках є більш тривалими (морський-авіаційний, автомобільний-авіаційний, залізничний-авіаційний). І, як наслідок, цикл доставки й очікування подовжиться, й для подолання цих розривів компанії змушені робити замовлення ще на тій стадії, коли попередній один, а то й два замовлення не отримані. А це, в свою чергу, впливає на фінансування та бюджетування бізнесів і потребує додаткових матеріальних вкладень.

*Мотивація.* Найскладніший аспект в ряду, який ми розглядаємо, тому що результати приносять і досягають люди та працівники. Однозначно, ніхто не був підготовлений до такого розвитку подій, як повноцінна війна. Частина населення була мобілізована, в них своя мотивація, і пов'язана вона більше з патріотичними моментами, а також з тим, хто які навички та компетенції мав або отримав раніше. Ті, хто опинився в нових умовах роботи мають зробити вибір: чи готові вони очікувати відновлення бізнесу та виходу його на попередні рубежі й відповідно поступитися в зарплаті на цей період або шукати інші шляхи подолання цієї кризи. Оптимальним вирішенням є пошук нових проєктів і стартапів, пов'язаних з мілітарної тематикою. Вже зараз проєкт SE опрацьовує новий вид бізнесу, як робота з дистрибуції та продажу мілітарного екіпірування. Це, з одного боку, дасть змогу диверсифікувати бізнес на майбутнє, а також в найближчій перспективі компенсувати недоотримані мотиваційні та заохочувальні виплати персоналом компанії.

*Контроль.* Говорячи про функцію контролінгу в сучасних компаніях, проєктах і стартапах, ми більше орієнтуємось на холакратичні організації або бірюзові організації. Основним принципом існування та функціонування таких організацій є підтримання та наслідування загальним цілям, цінностям, створюючи при цьому атмосферу відкритості та прозорості. Гроші в такого типу організаціях ніколи не розглядаються як кінцева мета, а лише як ресурс для її досягнення. Для трансформації компанії до бірюзового відтінку перш за все має бути бажання власників, ради директорів або CEO [2]. Тому вважаємо, що саме якнайшвидше застосування agile-інструментарію для переходу традиційно організованих бізнесів на рейки бірюзових організацій буде сприяти підвищенню свідомості бізнесу взагалі, і конкретно від сьогодні й на майбутнє. Організація буде жити сама своїм гармонійним життям, при цьому застосовуючи елементи самоконтролю й адаптації.

**Висновки.** Таким чином, ми розглянули основні зміни та трансформації, які відбулися в функціях управління на рівні суб'єктів малого та середнього бізнесу. Саме застосування моделі нового зразка: short term planning+ non-stop delivery supply chain+ online

and diversification+agile-approach надасть змогу і додаткові конкурентні переваги саме тим компаніям, які в такі складні часи намагаються не тільки вижити, а й забезпечити країну такими необхідними фінансовими ресурсами.

#### *Список використаних джерел*

1. *Смирнов Є.В.* Формування ментальності та образу українського підприємця: Україна-Польща – порівняльний аспект // International security in the frame of modern global challenges: Collection of scientific works. – Mykolas Romeris University, Vilnius, 2018. - с. 381-387 (0.4 д.а.) (укр.)
2. *Смирнов Є.В., Смирнов Є.Є.* Концепція менеджменту бізнесових організацій в контексті економічного зростання бізнесу // Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України», 28-30 листопада 2019 р. – Хмельницький. – Хмельницький національний університет. - 2019, с. 157-160 (0.25 д.а.).
3. *Zakharin, S., Babyna, T., Natroshvili, S., Smyrnov, Ye., Honcharenko, N., Obruch, H.* (2021). Market and Social Transformations as a Condition of Sustainable Development at the Regional Level: Small and Medium Business and IT-Management, Journal of Information Technology Management, Special Issue, 103-114 (0.8 д.а.). : 2008-5893 (print); e-ISSN: 2423-5059 (online). [SCOPUS, DOAJ, OAJI, Ingenta Connect, ROAD, ISC, SID, RICEST, Google Scholar, MagIran, Ulrichs, EuroPub, NoorMags, Ensani, Academia, Mendeley, Journals.MSRT.ir, LinkedIn]. DOI: 10.22059/jitm.2021.80740. Електронний варіант - [https://jitm.ut.ac.ir/article\\_80740.html](https://jitm.ut.ac.ir/article_80740.html)
4. *Сагайдак М.П., Смирнов Є.В., Смирнова О.П.* Соціокультурна природа, сутність і генеза антагонізму ментальних цінностей України та Росії // Стратегія економічного розвитку України. Збірник наукових праць. –К., КНЕУ, №50, 2022 р. – с. 5-18 (1 д.а.) [Індекс Copernicus International (ICV 2019 = 72.36; ICV 2018 = 69.25; ICV 2017 = 57,30)]. Електронний варіант - <http://sedu.kneu.edu.ua/issue/view/15628/8657>

*Smyrnov Y.V.,*

PhD, Associated Professor,

Docent of Business Economic and Entrepreneurship Department,

[s@edim.ua](mailto:s@edim.ua)

*Smyrnov Y.Y.,*

Master of the International Business,

Master of the Physical Culture and Sports

Postgraduate student of Business Economic and Entrepreneurship Department,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

[smyrnov1994@google.com](mailto:smyrnov1994@google.com)

## **SME-MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WAR: FUNCTIONAL ASPECT**

**Summary.** *In the proposed article, using the example of a start-up from the cluster of small and medium-sized businesses, a list of changes and adaptations that took place at the functional level of business management is provided. Additional constraints and risks are considered through the prism of resource asymmetries and their impact on management in conditions of conflict, risk and uncertainty.*

**Key words:** *small and medium-sized business, management functions, resource asymmetries, conflict conditions, war in Ukraine.*