

представленні. Після цього потрібно створювати робочі моделі у вигляді застосунків для мобільних пристроїв або веб-інтерфейсу. Для цього можна використовувати сучасні засоби програмування, але разом з ними потрібно залучати і програмістів, що негативно вплине на вартість кінцевого продукту. Тому зараз все більш стає популярним підхід No-code, який дозволяє створювати робочі бізнес-процеси для всієї організації. На ринку пропонується багато платформ, які дозволяють швидко створювати необхідні застосунки. Серед них «AppMaster.io» [3], «Quickbase», «Salesforce Platform» та багато інших.

Висновки. Існують об'єктивні передумови для ефективного застосування інструментів процесного підходу в управлінні бізнес-організаціями. Проте, слід зазначати і певні обмеження: у стандарті моделювання BPMN не передбачено нотації для опису організаційної структури, інформаційної моделі, дерева цілей та ін. Це певним чином обмежує області використання даної методології. Крім того, BPMN-нотація містить більше 100 різних символів, тому часто трапляється так, що BPM-модель процесу може бути складною для прочитання звичайним працівником компанії. Але розвиток методичного інструментарію управління бізнес-процесами свідчить про те, що всі ці труднощі у найближчий час можуть бути подолані.

Список використаних джерел

1. ISO/IEC 19510:2013 Information technology — Object Management Group Business Process Model and Notation. <https://www.iso.org/standard/62652.html>
2. <https://uk.wikipedia.org/wiki/BPMN>
3. [AppMaster - The no-code platform for building web & mobile apps](#)

Banshchykov P.H., Ph.D.,
Professor of Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
petro.banshchykov@kneu.ua

TOOLS OF THE PROCESS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS UNDER THE CONDITIONS OF A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT

Summary. Modern business process management tools and the possibilities of their implementation in organizations are considered. Attention is focused on the possibility of quick adaptation of the BPM system to changes in the business environment. Basic software tools for effective use of business process management tools are presented.

Key words: business process management (BRM), BPMN notation.

Батенко Л. П., к.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту,
liudmyla.batenko@kneu.ua

Кудлай Л. О., студентка 6-го курсу
факультету економіки та управління, кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
liubov.kudlai@kneu.ua

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. У дослідженні узагальнено інформацію щодо особливостей підготовки до кризових періодів, зазначено основні методи забезпечення функціонування українських підприємств в умовах війни, описано відмінності в управлінні локальних компаній та тих, що входять до міжнародних корпорацій.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, військові дії, інструменти управління, релокація, робота з персоналом, корпоративна соціальна відповідальність, благодійність

Актуальність. Кожна бізнес-організація прагне забезпечити необхідні умови роботи для своїх працівників задля ефективної роботи бізнесу. В умовах війни така задача є непростю як для локальних підприємств, так і для тих, що відносяться до системи міжнародних компаній. Першочерговою задачею кожного управлінця є формування інструментів, які допоможуть бізнесу функціонувати у воєнний час та підтримувати економічну безпеку країни.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є узагальнення управлінської практики забезпечення функціонування національних підприємств та представників міжнародних корпорацій в умовах війни.

Результати. Для всіх українських компаній повномасштабне вторгнення РФ на територію України стало найбільшим викликом з часів існування її як незалежної держави. Потрібно було вирішити низку питань, від яких безпосередньо залежало подальше існування як кожного окремого бізнесу, так і національної економіки в цілому. Серед них такі: безпека працівників – найпріоритетніше, збереження майна підприємств, убезпечення корпоративних даних та комерційної таємниці, згодом – налагодження бізнес процесів у нових реаліях.

У перші дні війни найбільш оперативно зреагували ті, хто вже мав підготовлений план на випадок кризової ситуації. Антикризовий менеджмент показав свою значущість в часи пандемії Covid-19, тому багато підприємців вже мали досвід опанування кризових ситуацій. Зокрема, знову поставало питання налагодження процесів віддаленої роботи, що здебільшого не викликало труднощів як в управлінців з огляду налаштування ІТ систем, так і у працівників в їх опануванні.

В інформаційних колах задовго до 24.02.2022 з'являлися повідомлення про можливе загострення військових дій. З огляду на це, у кожного бізнесу був час сформулювати власний план оперативного реагування на випадок підтвердження застережень ЗМІ. Для підприємств, що входять до міжнародних корпорацій, формування такого плану дій активно заохочувалося з боку материнських компаній. Це допомогло швидше зорієнтувати персонал та приймати рішення щодо збереження бізнесу у перші дні війни.

Зокрема, в компанії великої четвірки ТОВ «Ернст Енд Янг» за 2 місяці до початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України було прокомуніковано із співробітниками щодо дій компанії для забезпечення безпеки та роботи за різних сценаріїв. Працівники були проінформовані щодо варіантів розвитку подій, які розглядає компанія, було повідомлено про відповідальних осіб, які будуть відповідати за можливу релокацію, запевнено, що уся конфіденційна інформація буде убезпечена. Також кожен працівник отримав інструкцію щодо власних кроків у разі розгортання воєнних дій в місці його дислокації.

Одним із найбільш поширених заходів реагування на ризики в умовах воєнного стану стала релокація підприємств. Такі заходи в основному передбачали переміщення працівників компанії у безпечне місце. Програма релокації підприємств із регіонів України, на яких ведуться бойові дії, до більш безпечних, триває з березня 2022-го року. За даними Міністерства економіки України, за цей час в межах країни переміщено 745 підприємств, 558 з них уже працюють. Найбільша частка компаній перемістилися із регіонів активних бойових дій до Львівської (25%), Закарпатської (16%), Чернівецької (11%), Тернопільської (8%), Дніпропетровської (7%) та Івано-Франківської (7%) областей.

В перші місяці війни чимало українців перемістилися закордон. На кінець травня 2022 року ця цифра сягнула позначки 6,2 млн людей. В основному, переміщені закордон особи – це жінки і діти. Бізнес також допомагав працівникам у релокації за кордон, але найчастіше таку релокацію робили компанії, які мають міжнародне представництво

закордоном. У зв'язку з воєнним станом в Україні, 96% компаній заявили, що в них є працівники, які переїхали за кордон; 23% компаній зазначили, що кількість таких працівників варіюється від 11% до 15%, у 17% компаній, кількість працівників, які переїхали за кордон варіюється від 16% до 20%. Ще 17% компаній зазначили, що кількість працівників, які переїхали за кордон є 21%-30%. Найпопулярнішими країнами для релокації є Польща (87%), Німеччина (62%), Чехія (48%), Словаччина (35%), Італія (31%), Румунія (28%), Іспанія та Угорщина (27%), Молдова (17%).

Не менш важливим інструментом взаємодії з персоналом є постійна комунікація, а також психологічна та матеріальна підтримка. Для забезпечення ефективної роботи працівників дуже важливо організувати умови для виконання робочих завдань. Перебування у постійній взаємодії з керівництвом, відчуття підтримки з боку менеджменту надають працівникам впевненості у підтримці з боку підприємства та спонукають до відновлення «довесного темпу» роботи.

За оцінками Національного банку, під час війни економіка України втрачає 50% «невиробленого» ВВП. Тобто, кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд грн. Варто врахувати, що ці дані не включають оцінку втрат від руйнувань. Бізнес та міжнародні інвестиції є двома китами, на яких тримається українська економіка. Саме тому критично важливо відновлювати роботу, розвивати бізнес та тим самим підтримувати економіку. Адже, поки українські збройні сили захищають країну на військовому фронті, тил має підтримувати економічну стабільність.

Одним із унікальних аспектів сучасного українського менеджменту є системна фінансова допомога українській армії. Корпоративна соціальна відповідальність стала звичною справою для багатьох українських компаній. Така діяльність найчастіше є публічною. Поширення інформації про участь у допомозі ЗСУ, внутрішньо-переміщеним особам, спонсоруванні благодійних Фондів стимулюватиме працівників компанії та лояльних користувачів бренду наслідувати приклад підприємства. Соціальні мережі компаній та інші канали комунікації використовуються для розміщення звітів про залученість у благодійність. До того ж, зараз спостерігається тенденція на ринку праці до пріоритизації кандидатами компаній, які активно беруть участь у благодійній діяльності. Іноді бізнес-організації воліють залишати благодійну діяльність поза публічним простором, розміщуючи інформацію про таку діяльність лише у звітах КСВ.

Наразі українські менеджери набувають безпрецедентний досвід управління в умовах війни. Цей досвід є унікальним та сформованим на основі власних дій та помилок. З часів Другої Світової війни Європа не зазнавала таких значних воєнних потрясінь. Реакція компаній на сучасні виклики багато в чому визначає репутацію бренду, лояльність з боку внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів та навіть конкурентоспроможність в майбутньому.

Висновки. Найбільшим викликом для кожної української бізнес-організації стало забезпечення подальшого функціонування в умовах війни. Перед підприємствами постали питання безпеки працівників, захист корпоративних даних, збереження матеріальних цінностей компанії, пристосування бізнес-процесів до реалій війни. Формування низки антикризових заходів дало можливість бізнесу оперативно зреагувати на виклики, що постали у перші дні війни. Серед них - релокація персоналу та активів компаній, постійна комунікація з персоналом, його психологічна та матеріальна підтримка. Посилення КСВ підприємств у формі допомоги ЗСУ, внутрішньо-переміщеним особам, спонсоруванні благодійних Фондів є новою тенденцією для українського бізнес середовища.

Список використаних джерел

1. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій. Кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в Україні перевищила 8 млн людей: звідки й куди їхали найбільше [Електронний ресурс] / економіки України Міністерство – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.minre.gov.ua/news/kilkist-vnutrishno-peremishchenyh-osib-vpo-v-ukrayini-perevyschyla-8-mln-lyudey-zvidky-y-kudy>.

2. Європейська бізнес асоціація. Дослідження ринку праці України [Електронний ресурс] / Європейська бізнес асоціація. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/>.

3. Національний банк України. Коментар Національного банку про поточний стан та перспективи економіки України [Електронний ресурс] / Національний банк України. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://new.bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-pro-potochniy-stand-ta-perspektivi-ekonomiki-ukrayini>.

Batenko L. P.,

PhD, Professor, Professor of Management Department,
liudmyla.batenko@kneu.ua

Kudlai L. O.,

6-year student of
Faculty of economics and management, management department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
liubov.kudlai@kneu.ua

TOOLS OF MANAGEMENT IN TERMS OF WAR

Summary. The study summarizes information on the peculiarities of preparation for crisis periods, indicates the main methods of ensuring the functioning of Ukrainian enterprises in the conditions of war, describes the differences in the management of local companies and those that are part of international corporations.

Key words: crisis management, military actions, management tools, relocation, work with personnel, corporate social responsibility, charity.

Бовш Л.А., к.е.н., доцент,

доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Державний торговельно-економічний університет,
l.bovsh@knute.edu.ua

Міщенко В.Р., студентка 4 курсу,

факультет ресторанно-готельного і ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
mischenko1lera@gmail.com

ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ РЕСТОРАННОГО БРЕНДУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Анотація. Після широкомасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року, чимало міжнародних ресторанних брендів зазнали нападу з боку російського бізнесу, який намагається незаконно привласнити корпоративну ідентичність бренду у комерційних цілях. Метою дослідження стало опрацювання правових інцидентів та визначення заходів до убезпечення брендів від крадіжок інтелектуальної вартості.

Фіксація правопорушень щодо інтелектуальної власності створює правовий прецедент до формування індивідуальних та спільних позовів до міжнародних судів, впровадження додаткових санкцій, зокрема обмежень через СОТ. Після закінчення війни російським правопорушникам потрібно буде відшкодувати не лише репутаційні втрати, але й фізичну шкоду та упущені комерційні вигоди брендам.

Ключові слова: ресторанний бренд, інтелектуальна власність, військова агресія, Україна

Актуальність. Реалії військового стану в Україні диктують нові правила до існування. Під час повномасштабної агресії суспільство і бізнес переймається більш буденними питаннями та проблемами часто нехтує законами. Це стосується не лише територій, мови, культури, але й результатів інтелектуальної роботи. Уроки історії показують, що відповідати прийдеться за всі протиправні дії. У своїй діяльності