

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка, планування та управління бізнесом»
на тему: «ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В
УМОВАХ ВІЙНИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ»

Виконавець:

студентка ЦЗФН

Шарандак Оксана Миколаївна _____

Науковий керівник:

д.е.н, професор

Андрейченко Андрій Вадимович _____

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми – управління бізнесом в умовах війни, зокрема на прикладі підприємств легкої промисловості, є надзвичайно актуальною сьогодні. Вона вимагає детального розгляду, адже війна створює безпрецедентні виклики для бізнесу, які виходять за рамки традиційних управлінських моделей. Розуміння цих викликів та розробка ефективних стратегій є критично важливим для виживання та розвитку підприємств. Підприємства легкої промисловості відіграють важливу роль у забезпеченні зайнятості та стабільності економіки. У воєнний час їхня діяльність набуває особливого значення, оскільки вони можуть сприяти відновленню країни. Тому, вивчення та дослідження цієї теми дозволить не тільки вирішити нагальні проблеми українського бізнесу, але й сприяти розвитку економіки країни в цілому. Досвід, отриманий в умовах війни, може бути корисним і в мирний час.

Вивченням питання дослідження українського бізнесу, зокрема і легкої промисловості, займалися такі наукові вчені як: Глухова С. В. [1], Гарафонов О. І. [2], Грищенко А. Ю. [3], Доброва Н. В. та Осипова М. М. [51], Бетлій О. та Ангел Є. [28], Якимчук Д. М. [32], Притула Х. М. та Максименко А. О. [38], Ханін С. Г. [39], Заболодська І. В., Тяжкороб І. В., Плетньов М. В. [40], а також слід відзначити Українську асоціацію підприємств легкої промисловості (Укрлегпром) [4], яка робить значний внесок у розвиток легкої промисловості.

Разом з тим, на наш погляд, питання вимагає свого дослідження в контексті пошуку заходів, спрямованих на підвищення продуктивності функціонування підприємств легкої промисловості в умовах війни.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління бізнесом в умовах війни на прикладі підприємств легкої промисловості.

Мета роботи реалізується через такі **завдання**:

- 1) визначити сутність та особливості підприємств легкої промисловості;
- 2) проаналізувати нормативно-правове забезпечення організації та розвитку підприємств легкої промисловості України;
- 3) дослідити міжнародний досвід розвитку легкої промисловості;
- 4) провести аналіз стану підприємств легкої промисловості України в умовах війни;
- 5) провести PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості України;
- 6) проаналізувати експортно-імпортний баланс підприємств легкої промисловості;
- 7) провести аналіз перспектив розвитку підприємств легкої промисловості;
- 8) дослідити проблеми, що стримують збалансований розвиток підприємств;
- 9) обґрунтувати шляхи підвищення продуктивності функціонування підприємств легкої промисловості.

Об'єкт дослідження – процес управління бізнесом в умовах війни підприємств легкої промисловості.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів процесу управління бізнесом в умовах війни підприємств легкої промисловості.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети використовувала такі методи дослідження:

- метод індукції та дедукції використовувався під час дослідження теоретичних аспектів, щодо розвитку підприємств легкої промисловості;
- аналіз та вивчення літератури використовувався при дослідженні теоретичних засад, щодо розвитку підприємств легкої промисловості;
- метод статистичних порівнянь – для аналізу сучасного стану та виявлення основних факторів підвищення продуктивності функціонування підприємств легкої промисловості;
- метод порівняння використовувався під час аналізу, щодо виготовлення продукції легкої промисловості по областях України;
- графічні та табличні методи використовувалися при побудові графіків, таблиць для узагальнення результатів проведеного дослідження;
- методи PEST-аналізу та SWOT-аналізу використовувалися для оцінки та розробки ефективної стратегії розвитку підприємств легкої промисловості в умовах війни.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації та монографічні видання українських і зарубіжних учених, нормативно-законодавчі акти України, матеріали наукових конференцій і досліджень, звіти та аналітичні матеріали відповідних державних органів, агентств, дані звітності підприємств легкої промисловості.

Під час написання кваліфікаційної роботи використано комп'ютерні програми, які застосовано для обробки й аналізу інформації: Microsoft Excel, Microsoft Power BI, Canva.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування) та 2 додатки. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки. Основний зміст викладено на 71 сторінці. Робота містить 3 таблиці, 7 рисунків.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами проведених досліджень приймала участь у X Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи»

Андрейченко А. В., Шарандак О. М. Особливості управління бізнесом в умовах війни на прикладі підприємств легкої промисловості. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи:* матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 4-5 жовтня 2024 р. Одеса, 2024. С. 472–473.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретико-методологічні аспекти розвитку підприємств легкої промисловості України**» визначено сутність та особливості підприємств легкої промисловості, проаналізовано нормативно-правове забезпечення організації та розвитку підприємств легкої промисловості України, досліджено міжнародний досвід розвитку легкої промисловості.

У другому розділі «**Аналітична оцінка рівня розвитку підприємств легкої промисловості України в умовах війни**» проведено аналіз стану підприємств легкої промисловості України в умовах війни, розроблено PEST-аналіз та SWOT-аналіз підприємств легкої промисловості, проаналізовано експортно-імпортний баланс підприємств легкої промисловості.

У третьому розділі «**Перспективи розвитку підприємств легкої промисловості України**» розроблено аналіз перспектив розвитку підприємств легкої промисловості, досліджено проблеми, що стримують збалансований розвиток підприємств, обґрунтовано шляхи підвищення продуктивності функціонування підприємств легкої промисловості.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження та аналіз, щодо особливостей управління бізнесом в умовах війни на прикладі підприємств легкої промисловості дозволило отримати такі висновки.

1. Підприємства легкої промисловості України сьогодні є потужним багатогалузевим комплексом з виробництва товарів народного споживання та одна із небагатьох галузей господарства зі швидким обертанням капіталу. Цей соціально вагомий сектор економіки орієнтований на кінцевого споживача. Потенціальні можливості підприємств легкої промисловості дозволяють виробляти широкий спектр товарів народного споживання, здатних задовольнити попит на внутрішньому ринку.

2. Нормативно-правова база потребує удосконалення, через те, що постійно змінюється, що ускладнює роботу підприємств. Деякі норми законодавства є неоднозначними, що може призводити до різних тлумачень та спорів. Відсутність чіткої координації між різними державними органами ускладнює ведення бізнесу. Підприємствам необхідно постійно відслідковувати зміни в законодавстві та вносити відповідні зміни у свою діяльність. Підприємства повинні дотримуватися великої кількості нормативних актів, що збільшує адміністративний тягар. Важливо зазначити, що нормативно-правове забезпечення відіграє ключову роль у розвитку легкої промисловості. Від його чіткості, стабільності та відповідності сучасним вимогам залежить конкурентоспроможність українських підприємств на світовому ринку.

3. Розвиток легкої промисловості – це комплексне завдання, яке вимагає врахування як внутрішніх факторів, так і міжнародного досвіду. Різні країни світу мають свої унікальні шляхи розвитку цієї галузі, але є й загальні тенденції та успішні стратегії, які можуть бути корисні для України. Багато країн досягли успіху, зосередившись на виробництві певних видів продукції або на виході на вузькоспеціалізовані ніші. Наприклад, Італія славиться своїми брендами

розкішного одягу, а Бангладеш – виробництвом бавовняних тканин. Сучасне обладнання, нові матеріали та цифрові технології дозволяють підвищити продуктивність, якість продукції та знизити витрати. Сильні бренди та оригінальний дизайн допомагають виділитися на конкурентному ринку та завоювати лояльність споживачів. Сприятлива податкова політика, доступ до фінансування, розвиток інфраструктури та підтримка експорту – важливі елементи державної політики, спрямованої на розвиток легкої промисловості. Підготовка кваліфікованих кадрів – одна з ключових умов успішного розвитку галузі. Дотримання екологічних стандартів, справедливі умови праці та соціальна відповідальність стають все важливішими для споживачів і інвесторів.

Україна має багаті традиції текстильного виробництва та кваліфіковану робочу силу. Необхідно визначити, які саме сегменти ринку можуть бути найбільш перспективними для українських виробників.

4. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну завдало значної шкоди всім секторам економіки, і легка промисловість не стала винятком. Дохід підприємств легкої промисловості України в умовах війни у 2023 році знизився на 13%, але незважаючи на численні виклики, вони демонструють значну стійкість та адаптивність. Багато підприємств, особливо на сході країни, зазнали значних пошкоджень або були повністю зруйновані внаслідок бойових дій. Перебої з постачанням сировини, комплектуючих та енергоресурсів, ускладнення експорту продукції – логістичні проблеми, з якими зіткнулися підприємства легкої промисловості. Частина працівників була змушена евакуюватися або мобілізуватися, що призвело до гострої нестачі кваліфікованих кадрів. Війна призвела до зниження купівельної спроможності населення, що негативно вплинуло на попит продукції легкої промисловості.

За час війни, більшість підприємств адаптувалися, деякі змінили виробництво на потреби ЗСУ та гуманітарної допомоги, виробляючи військову форму, медичні халати, спальні мішки тощо. Війна об'єднала представників легкої промисловості, які обмінюються досвідом та підтримують один одного. Підприємства змушені швидко адаптуватися до нових умов та опановувати нові напрями та технології.

5. З PEST-аналізу виявлено, що політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на підприємства легкої промисловості, зокрема на швейну галузь в Україні. Флуктуації валютних курсів є одним із ключових факторів, що впливають на цей сектор, зокрема зміни в обмінних курсах можуть суттєво змінювати вартість імпортованих матеріалів та обладнання, а також впливати на конкурентоспроможність українських товарів на світовому ринку. Позитивні наслідки включають зниження вартості імпорту устаткування та підвищення конкурентоспроможності експортних товарів у періоди девальвації національної валюти. Проте, негативні наслідки можуть включати збільшення витрат на матеріали та обладнання у періоди зміцнення національної валюти, а також невизначеність для компаній, що працюють на міжнародному ринку.

Вплив війни на легку промисловість в контексті PEST та SWOT:

- війна створила додаткові бар'єри для бізнесу, такі як логістичні проблеми, митні перешкоди, нестабільність законодавства;
- зниження купівельної спроможності населення, девальвація гривні, зростання цін на енергоносії та сировину негативно вплинули на діяльність підприємств;
- зміни в споживчих перевагах, спрямовані на підтримку вітчизняного виробника;
- війна прискорила процес цифрової трансформації підприємств.

6. Воєнні виклики погіршили ситуацію з імпортом, згідно проведеного дослідження: якщо у 2021 р. імпорт перевищував галузевий експорт у 3 рази, то за даними 1 кварталу 2023 (до відп. періоду 2022) перевищення імпорту досягло 4,5 рази, а спад експорту становив біля 40%. Імпорт спеціального одягу та взуття для силових структур за 2022 рік склав понад 60%.

В легкій промисловості у серпні 2024 року, 52,5% підприємств були або є експортерами (61,7% на рівні України). В серпні 2024 року більшість експортерів легкої промисловості звітували про продовження зовнішньоекономічної діяльності. 76% компаній галузі повідомили, що експортували до війни, а також продовжували експортувати впродовж останніх 12-ти місяців. Це дещо менше, ніж в цілому по країні, де таких компаній було 81%. З опитаних компаній жодна не почала експортувати під час повномасштабної війни. Водночас майже 24% компаній повідомили про зупинку експорту. Це може бути пов'язано як з втратою ринків продажу, так і з довшою та дорожчою логістикою. Іншою причиною може бути переорієнтація виробництва на замовлення для ЗСУ.

Війна в Україні суттєво вплинула на експортно-імпортний баланс підприємств легкої промисловості. З одного боку, з'явився попит на військову форму, медичний одяг та інші види продукції для потреб оборони. З іншого боку, ускладнилися логістичні ланцюжки, зменшилася купівельна спроможність населення, що негативно позначилося на експорті споживчих товарів.

7. Перспективи розвитку підприємств легкої промисловості в Україні є досить багатообіцяючими, незважаючи на численні виклики, які постали перед галуззю в останні роки. Війна, пандемія та глобальні економічні зміни внесли свої корективи, проте, водночас, відкрили нові можливості. Посилення патріотичних почуттів серед українців стимулює попит на вітчизняну продукцію, що є потужним драйвером для розвитку легкої промисловості. Державні програми підтримки вітчизняних виробників, спрощення доступу до фінансування, зниження податкового навантаження сприяють розвитку галузі. Впровадження нових технологій, автоматизація виробництва, використання онлайн-платформ для продажу продукції дозволяють підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Спільні проекти, обмін досвідом та залучення іноземних інвестицій можуть сприяти розвитку легкої промисловості. Попит на екологічно чисту продукцію зростає в усьому світі, що створює нові можливості для українських виробників.

Основні напрямки розвитку:

- розробка та впровадження у виробництво ексклюзивних колекцій одягу, текстиль з натуральних матеріалів, вироби ручної роботи тощо;

- диверсифікація виробництва, що дозволить задовольнити потреби ширшого кола споживачів;
- активний пошук нових партнерів за кордоном та вихід на перспективні ринки;
- розвиток власних брендів дозволить підвищити впізнаваність продукції та завоювати довіру споживачів;
- залучення талановитих дизайнерів допоможе створити унікальні колекції, які будуть користуватися попитом на світовому ринку.

Легка промисловість України має значний потенціал для розвитку. Для досягнення успіху необхідно зосередитися на підвищенні якості продукції, інноваціях, маркетингу та просуванні брендів, а також на співпраці з державою та міжнародними партнерами.

8. Досліджено проблеми, що стримують збалансований розвиток підприємств. Багато підприємств фокусуються на короткострокових результатах, ігноруючи довгострокові наслідки своїх дій для навколишнього середовища та суспільства. Не всі підприємства мають чітко визначену стратегію сталого розвитку, що ускладнює інтеграцію екологічних та соціальних аспектів у бізнес-процеси. Інвестиції в екологічні проекти та соціальні програми часто вимагають значних фінансових ресурсів, яких може не вистачати у підприємств. Нестача спеціалістів, які володіють знаннями в галузі сталого розвитку, ускладнює реалізацію відповідних проектів. Часті зміни в законодавстві, що регулює діяльність підприємств, створюють невизначеність і ускладнюють довгострокове планування. Тиск з боку конкурентів, які не дотримуються екологічних стандартів, змушує підприємства знижувати свої стандарти, щоб залишатися конкурентоспроможними. Відсутність чіткої державної політики в галузі сталого розвитку, недостатнє фінансування екологічних проектів. Дефіцит природних ресурсів, зростання цін на енергоносії обмежують можливості для розвитку виробництва. Нерівність, бідність, безробіття створюють додаткові виклики для підприємств, які прагнуть досягти соціальної відповідальності.

9. Наразі перед українською промисловістю стоїть завдання вижити, вистояти під час воєнних дій, можливо змінити розташування підприємств (переїхати) чи змінити асортимент продукції, підлаштувавши його під реалії сьогодення (включаючи допомогу українській армії, тимчасовим переселенцям, соціально незахищеним верствам населення). Це дозволить перемогти ворога, підготуватись до післявоєнної відбудови, використавши свій потенціал (у тому числі людський), і збільшити свою частку присутності на світовому ринку. По суті це виклик, якщо врахувати агресивні намагання окупаційної армії знищити українські підприємства, логістичні шляхи, енергетичну систему країни. І цей виклик потребує консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін – промисловості, держави, іноземних партнерів, експертних інституцій та міжнародних установ.

АНОТАЦІЯ

Шарандак О.М. «Особливості управління бізнесом в умовах війни на прикладі підприємств легкої промисловості».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка, планування та управління бізнесом». Одеський національний економічний університет. м. Одеса, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – це процес управління бізнесом в умовах війни на прикладі підприємств легкої промисловості.

У роботі розглядаються теоретико-методологічні аспекти розвитку підприємств легкої промисловості, нормативно-правове забезпечення та міжнародний досвід розвитку легкої промисловості, надано характеристику сучасного стану та перспективи розвитку легкої промисловості України, визначено потенціал легкої промисловості як галузі господарства України. Виявлено головні проблеми в управлінні бізнесом, в умовах війни підприємств легкої промисловості та запропоновано шляхи їх усунення.

Ключові слова: легка промисловість, бізнес, управління бізнесом, війна, підприємства легкої промисловості, аналіз зовнішнього середовища, експорт, імпорт, попит населення, програма розвитку легкої промисловості, ефективність функціонування підприємств легкої промисловості.

ANNOTATION

Sharandak O.M. “Peculiarities of business management in wartime on the example of light industry enterprises”.

Qualification work for obtaining an educational degree in the specialty 076 “Entrepreneurship and Trade” according to the educational program of the professional direction “Economics, Planning and Business Management”. Odesa National Economic University. Odesa, 2024.

Qualification master’s work consists of three sections. The object of research is the process of business management in wartime conditions using the example of light industry enterprises.

The paper explores theoretical and methodological aspects of the development of light industry enterprises, regulatory and legal support and international experience in the development of light industry, provides a description of the current state and prospects for the development of light industry in Ukraine, determines the potential of light industry as a sector of the Ukrainian economy. The main problems of managing the economic activities of light industry enterprises in wartime are identified and ways to eliminate them are proposed.

Keywords: light industry, business, business management, war, light industry enterprise, analysis of the external environment, export, import, population demand, light industry development program, efficiency of functioning of light industry enterprises.