

4. Бородаєнко Н.В., Положенцева К.В., Дятлова В.В. Глобалізація світової економіки: сучасні тенденції та протиріччя процесу. *Менеджер*. 2016. Вип. 2. С. 16-23.

5. Маліч Л.А., Танчик О.І., Нікуліна А.С. Еколого-економічний аспект глобалізації: участь України. *Менеджер*. 2019. Вип. 4. С. 77-84.

6. FSC Standards. URL: <https://fsc.org/en/fsc-standards>.

7. Дятлова В.В. Лідерство країн у світовій і регіональній торгівлі на засадах активної участі у розвитку стандартизації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. Вип. 2. С. 50-54.

*Завгородній Артем Олександрович,
здобувач ступеня доктора філософії;
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

ВПЛИВ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ В УМОВАХ КРИЗИ НА УКРАЇНСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА: ДОСВІД ПАНДЕМІЇ ТА ВІЙНИ

З початком пандемії COVID-19 український бізнес почав впроваджувати віддалену роботу для працівників підприємств різної сфери діяльності. Однак після повномасштабного вторгнення росії в 2022 році віддалена робота стала не просто альтернативою, а необхідністю для забезпечення безперервності бізнесу на території України.

Українські підприємства оперативно адаптували свої бізнес-процеси, щоб мінімізувати ризики фізичних загроз та знищення інфраструктури. *За дослідженнями реакцій великих українських підприємств, ключовими аспектами віддаленої роботи стали безпека працівників, безперервність бізнесу та гнучкість управління [1]:*

1. Налагоджені підходи віддаленої роботи, розроблені в умовах пандемії, стали вирішальними для забезпечення стабільності бізнесу після початку війни.

2. Війна змусила керівників підприємств оперативно перевести працівників із небезпечних регіонів на віддалену роботу. Це рішення знизило ризики для персоналу та допомогло уникнути зупинки самої діяльності в край важливий для України момент [4].

3. Під час війни особливо важливими стали щоденні короткі онлайн-зустрічі для координації команд в умовах непередбачуваних перебоїв зі зв'язком та електроенергією. Ці інструменти допомагають швидко реагувати на зміни ситуації та зберігати ефективність роботи.

Управління віддаленими командами під час війни вимагає гнучкості та адаптації. Наприклад, підприємства надають працівникам захищені канали

зв'язку та програми психологічної підтримки, що допомагає зберегти моральний дух і продуктивність [2].

Війна триває, віддалена робота набирає оберти і не лише в Україні, а й за її межами. В даних умовах питання кібербезпеки стає надзвичайно важливим. Підприємства мають інвестувати у захищені VPN-мережі, двофакторну автентифікацію та системи шифрування даних для запобігання хакерським атакам та захисту конфіденційної інформації. Українські підприємства, банки, державні установи та критична інфраструктура (енергетика, транспорт, зв'язок) стали об'єктами постійних кібератак. Атаки спрямовані на дестабілізацію та зупинку ключових операцій для країни. Лише одна хакерська атака на ПРАТ «Київстар» в грудні 2023 року, коштувала компанії 3,6 млрд. грн. [3].

Хакери намагаються отримати доступ до конфіденційних даних, таких як державні документи, комерційні угоди, або військові плани. Це дозволяє ворогу краще орієнтуватися в ситуації та надавати стратегічну перевагу. Використовуються фішингові кампанії та шкідливе програмне забезпечення для отримання доступу до внутрішніх мереж.

Окрім атак на державу, український бізнес стає об'єктами атак для викрадення даних клієнтів або фінансової інформації. В умовах війни ці атаки часто спрямовані на знищення репутації або переривання міжнародних контактів.

Використання соціальних мереж, фейкових новин та інших методів маніпуляції для впливу на працівників та поширення неправдивої інформації, яка може підірвати моральний дух або дезінформувати. Під час війни це набуває великої актуальності, оскільки паніка та страх можуть використовуватися для викрадення даних або здійснення атак на підприємство.

Для підвищення ефективності віддаленої роботи підприємства впроваджують різні інструменти автоматизації, CRM-системи, хмарні сервіси для зберігання даних і колаборації (таких як Google Workspace, Slack, Microsoft Teams). Ці платформи допомагають не лише в управлінні процесами, але й у підтримці ефективності комунікації в командах, незалежно від їх фізичного місця знаходження.

Війна змусила багато українських підприємств переглянути свої бізнес-моделі, орієнтуючись на нові міжнародні ринки та партнерства. Віддалена робота дозволила наймати співробітників з різних регіонів та країн, що розширило можливості для компаній виходити на нові ринки. Це стало важливим інструментом для мінімізації ризиків, пов'язаних із локальними кризами та знищенням інфраструктури в Україні.

Оскільки віддалена робота стала нормою для багатьох українських підприємств різної сфери діяльності, інвестиції в навчання персоналу набули нового значення. Саме так, керівники підприємств активно впроваджують програми онлайн-навчання, тренінги з управління віддаленими командами, підвищення цифрової грамотності та кібербезпеки для своїх працівників. Це не

лише покращує ефективність роботи співробітників, але й допомагає адаптувати їх до нових реалій роботи на відстані.

Війна чітко показала важливість стратегічної готовності до кризових ситуацій. Віддалена робота змусила український бізнес переосмислити свої ланцюги постачання, операційні процеси та управлінські стратегії. Створення резервних фондів, впровадження гнучких логістичних рішень та розробка планів дій на випадок нових криз стали ключовими елементами довгострокових стратегій для кожного підприємства в Україні. Це дозволяє як малому, середньому так і великому бізнесу залишатися стійкими в умовах непередбачуваних обставин.

Віддалена робота, особливо в умовах війни, підсилює виклики, пов'язані з емоційним станом співробітників. Для запобігання вигоранню своїх працівників, керівництво впроваджує програми психологічної підтримки, надають доступ до консультацій фахівців та пропонують гнучкі робочі години на підприємстві. Підтримка ментального здоров'я та забезпечення балансу між роботою і особистим життям стають пріоритетними завданнями для українських підприємств, які прагнуть зберегти продуктивність і лояльність працівників в такому комфортному оточенні.

В умовах пандемії та війни в Україні, віддалена робота стала ключовим інструментом для забезпечення стабільності українського бізнесу. Майже всі підприємства змогли адаптувати свої процеси, інвестували в нові технології, кібербезпеку, а також навчання персоналу, щоб зберегти гнучкість та стабільність. Віддалена робота не лише допомогла мінімізувати ризики під час кризи, але й відкрила можливості для виходу на нові ринки, розвитку міжнародних партнерств і збереження продуктивності праці. Стратегічне управління в умовах невизначеності передбачає не тільки операційні зміни, але й пріоритетну увагу до емоційного стану співробітників, що є важливим аспектом ефективності сучасного менеджменту при віддаленій роботі.

Список використаних джерел

1. Oblój Kr., Voronovska R. How business pivots during war: Lessons from Ukrainian companies' responses to crisis. *Business Horizons*. 2024. Том 67. №1. С. 93-105.
2. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2023. Том 32. №1.
3. Кібератака на український Київстар обійдеться материнській компанії Veon майже в 100 мільйонів доларів від продажів. URL: <https://www.reuters.com/business/media-telecom/cyberattack-on-ukraines-kyivstar-will-cost-parent-veon-almost-100-mln-sales-2024-01-18/> (дата звернення: 07.10.2024).
4. Релокація IT-бізнесу в Україні: як найбільші аутсорсери рятували працівників від війни. URL: <https://thepage.ua/ua/business/relokaciya-biznesu-2022-dosvid-najbilshih-it-kompanij> (дата звернення: 07.10.2024).