

## **ВІДНОВЛЕННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ТА ПІДТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**О.А. Баталова,**

**Т.В. Баталова**

*Національний університет харчових технологій*

В умовах сьогоденішніх реалій важливим постає питання залучення представників логістичної галузі України, де почали працювати ланцюги поставки і планується налагодження життєдіяльності населення, до обміну досвідом з логістами-експертами щодо відновлення і налагодження логістичних ланцюгів постачання після війни, глибокої кризи та впровадження новітніх технологій.

З початком війни більшість підприємств харчової промисловості визначили для себе головним пріоритетом доставку харчових продуктів. Була прийнята низка правил: усі, хто може і хоче – везуть продукцію, допомога партнерам – зворотні завантаження машин, коли не вистачає транспорту – самовивіз, а також постійний зв'язок з логістичним директором.

У перші дні бойових дій більшість компаній харчової промисловості формували гуманітарні штаби, які взяли на себе постачання безкоштовних продуктів до ЗСУ, тероборони, поліції, лікарень, волонтерів, населення в зоні бойових дій, співробітників тощо. Наприклад, головний офіс ПрАТ «МХП» був у стислі терміни передислокований до Вінницької птахофабрики. Турбота про співробітників також стала одним із головних пріоритетів «МХП»: здійснювався щоденний контроль безпеки працівників, перевага надавалася дистанційній роботі, було організовано евакуацію працівників та їхніх родин із небезпечних районів, переміщені працівники отримали прихисток тощо. Змінилася й робота топ-менеджменту, було впроваджено «правило 30 хвилин» на прийняття всіх рішень, скасовано 80% усіх стандартних процедур та скорочено асортимент продукції, відпрацьовано чіткі принципи для прийняття стратегічних рішень: продовольча безпека країни, надійність партнера, прибуток. Треба відмітити, що прибуток був для підприємства далеко не головною ціллю [1].

Компанія створила хаб для оперативного реагування в єдиному та швидкозмінному середовищі. Було створено умови для цілодобової комунікації між усіма керівниками продажів, виробництва та логістики.

Попри те, що ПрАТ «Івано-Франківська харчова фабрика» знаходиться далеко від місць бойових дій, війна також позначилася на роботі та персоналі підприємства. Так, звільнилося близько 10% працівників, через що виник брак персоналу. Головні постачальники сировини виявилися заблокованими, спостерігалися проблеми з логістикою та нестачею обігових коштів. Задля подолання кризових моментів на підприємстві підлаштували всі процеси під вимоги часу. Також було підписано угоди з новими постачальниками сировини, а з часом з'явилися фахівці, які почали закривати логістичні ланцюжки. Задля збільшення обігового капіталу було використано кредитні кошти. Під час воєнного стану було зроблено такі висновки: потрібно говорити зі своєю

командою регулярно, бездіяльність дорівнює смерті, війна – це період нових можливостей. Головним пріоритетом для компанії стала безпека працівників та їхніх родин. Так, була надана відпустка всім, хто звернувся з цим проханням. Підприємство дозволило користуватися складом готової продукції як укриттям усім, хто приходив під час тривоги, не залежно від того, працівник це компанії чи ні. В умовах воєнного стану довелося запровадити ситуативне авторитарне управління з мінімумом «демократії» в компанії. Авторитаризм і мінімум ступенів ієрархії дозволили швидко реагувати на зовнішні зміни, швидко заміщати відсутніх працівників й адаптувати процеси до мінливих умов [1].

Війна змусила внести кардинальні зміни в діяльність компанії, що було вкрай необхідним. Вона змогла виробляти на 20% більше за довоєнну змінну норму виробітку. Зменшилася бюрократична складова і керівники стали більш гнучкими в управлінні.

Конкурентне середовище змінилося за перші півтора місяці війни – за цей час більшість бізнесів адаптувалися до нових умов, але багато компаній просто закрилися на цей час. На даний момент конкурентне середовище на 90% таке саме, як було до війни.

У компанії змінилася мотивація. Якщо раніше керівництво ставило команді показники по плану, то цього разу план взагалі не виставлявся. Відповідно зросла ставочна частина зарплати. Решта частини отримується бонусами за обіг. Оскільки реалізація товару й виробництво збільшилося, середня зарплата в компанії також зросла.

У групі компаній «Епіцентр К» була поставлена задача по збереженню команди торговельної мережі. З початком війни постало питання допомоги працівникам зі Сходу України, для яких була необхідна евакуація і подальший прихисток. Тому перший напрямок, на якому зосередилися зусилля команди «Епіцентру К», – фізичний захист людей. Після цього їм надавалася гуманітарна та психологічна допомога. Було організовано прихистки в торгівельних центрах компанії. Незабаром після початку вторгнення був розроблений Telegram-бот для працівників, які потребували прихистку. За цей час було зареєстровано 47 прихистків, було евакуйовано понад 650 людей. З наближенням боїв до Києва виникла потреба евакуації головного офісу компанії зі співробітниками та їхніми родинами. Цю операцію довелося здійснювати обмеженими ресурсами, оскільки більша частина транспорту була передана на гуманітарні потреби та потреби тероборони. Ті ж співробітники, які не встигли евакуйоватися, мали потребу в психологічній підтримці. Після деблокування Києва компанія зайнялася гуманітарною допомогою власним працівникам та запровадила програму «Залучення до роботи переселенців та найм нових співробітників». Багато працівників виїхало за кордон, але це не стало проблемою, оскільки також велика кількість людей втратила роботу. При штаті понад 40 тисяч працівників компанія має незакритими лише 130 вакансій. Також змінилося розподілення коштів – додалися напрямки на підтримку ЗСУ, гуманітарні цілі. Заробітні плати навіть працівників головного офісу стали меншими [1].

Можно зробити висновок, що в такий непростий час керівники

підприємств України знайшли в собі сили та можливості не лише відновити ланцюги постачання продукції, а й підтримувати свій персонал.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Матеріали четвертого круглого столу у рамках проєкту «Відновлення ланцюгів постачання галузі харчової промисловості в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні». URL: <https://trademaster.ua/articles/313537>.