

Бізнес під час воєнної економіки

презентація результатів дослідження KSE

RE:empower RE:locate RE:start

Платформа створена для надання консультацій мікро- та малому бізнесу, який здійснив, або планує релокацію в межах України.

Мета проекту: допомогти бізнесу відновити діяльність в безпечних регіонах, надати консультаційну допомогу підприємцям від виявлення неочевидних проблем бізнесу до зміни бізнес-моделі та адаптації в нових умовах.



Михайло Колісник

президент CFO Club Ukraine,
професор Київської школи економіки



Сергій Гвоздьов

засновник консалтингової компанії
“Необхідно та достатньо”, професор
Київської школи економіки

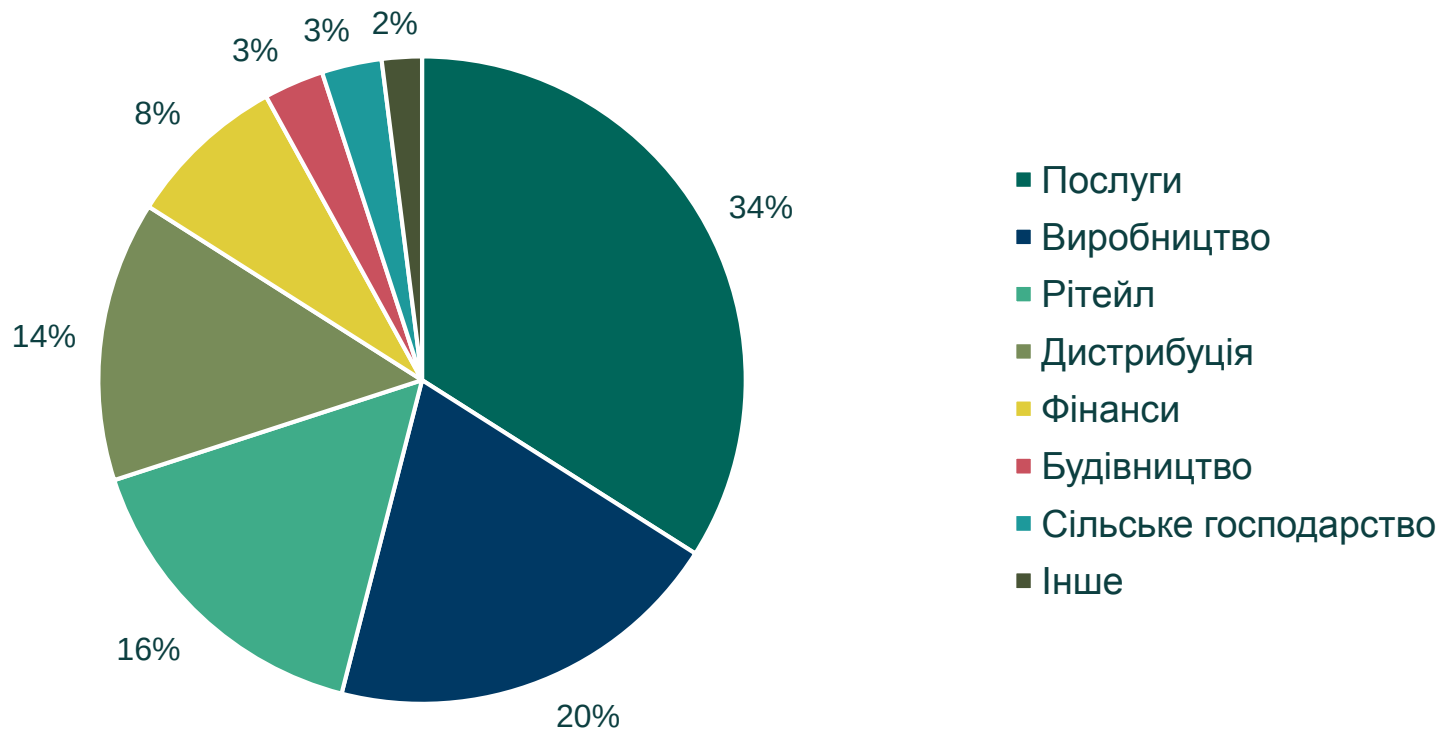


Олена Хоменко

Executive Coach та консультант
перших осіб та управлінських команд
з питань розвитку лідерів, викладач
Київської школи економіки

Оцінка ситуації на ринках

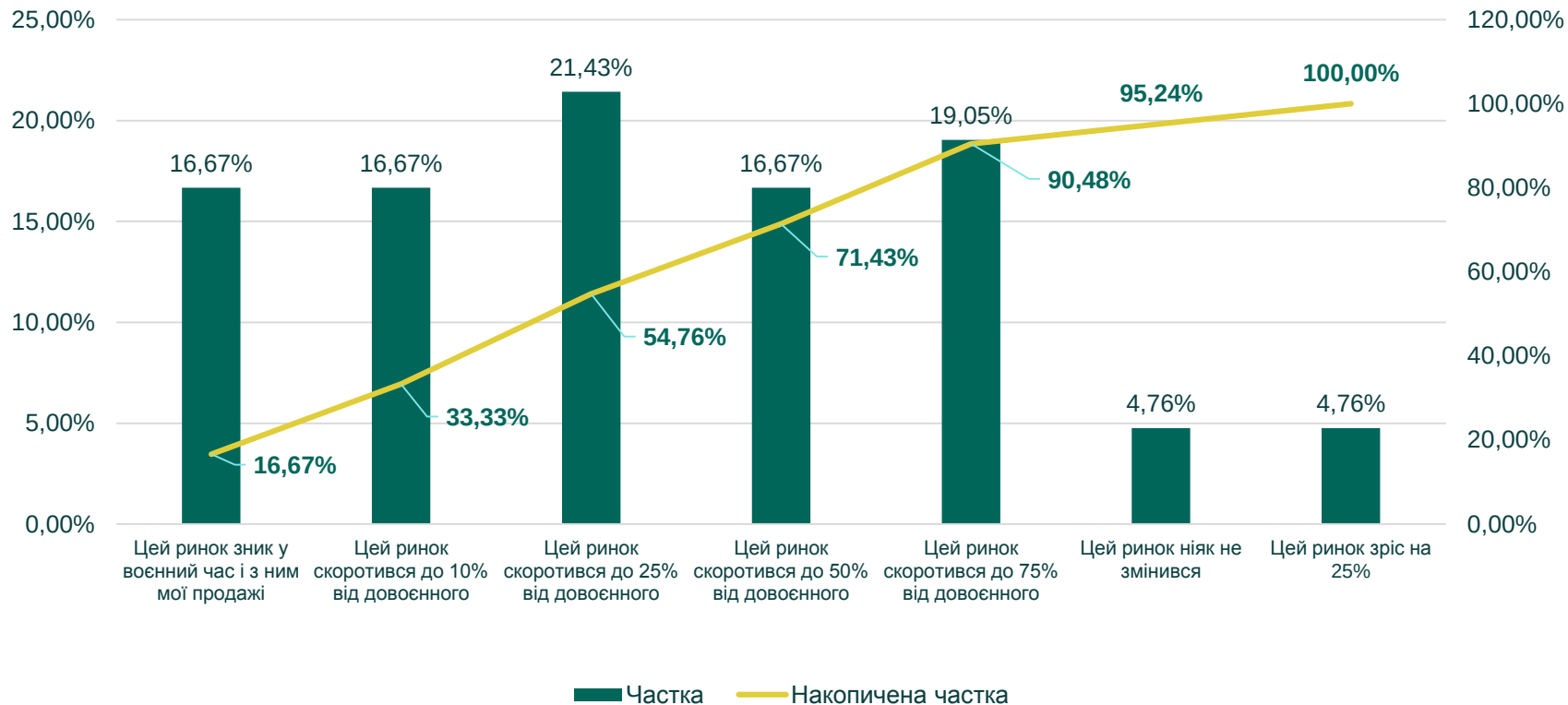
Сфери діяльності опитаних



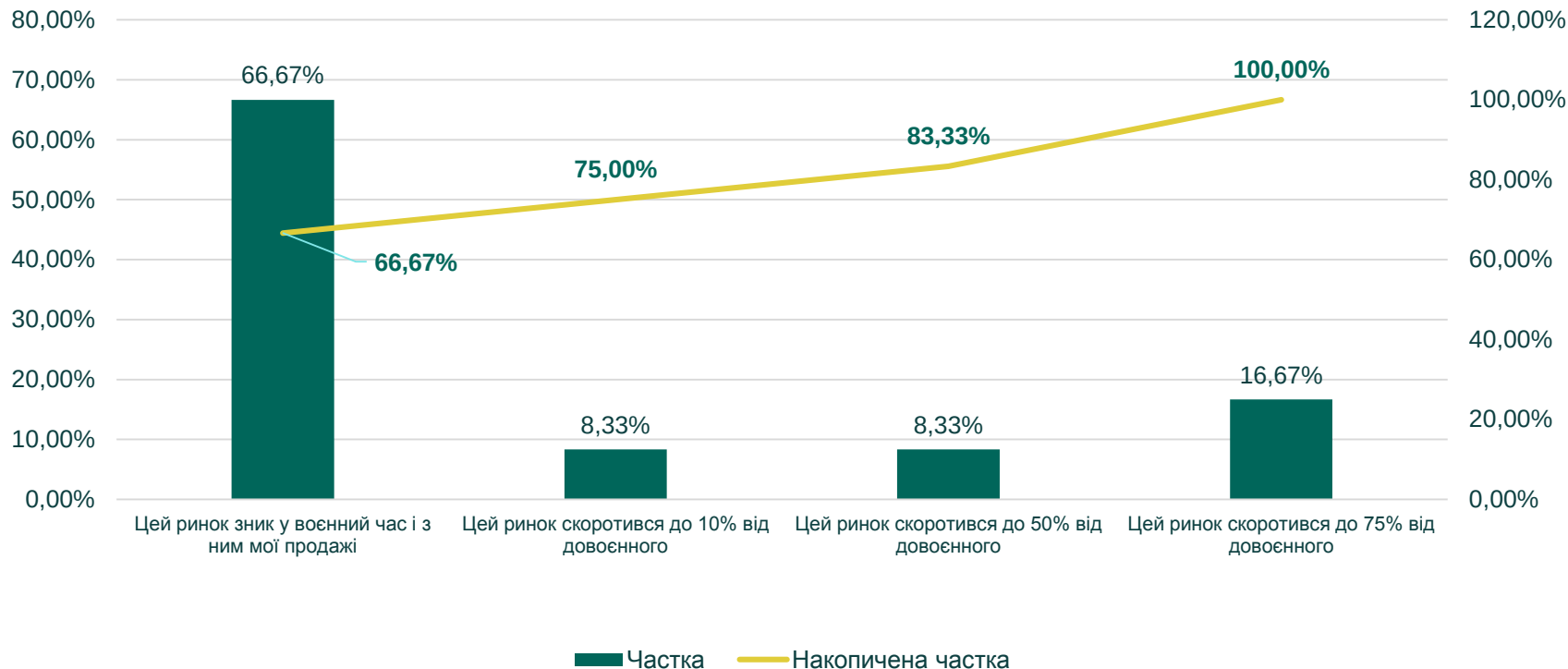
Майже 82% опитаних заявили про скорочення своїх продажів на ринку товарів/послуг першої необхідності. Середнє = 62,2%, N=22



Майже 91% опитаних заявили про скорочення своїх продажів на ринку товарів/послуг другої групи. Середнє = 40,4%, N=42



Товари третьої групи. Жоден з опитуваних не заявив про позитивні зміни чи збереження довоєнного стану цього ринку. Дві третини опитаних заявили, що цей ринок зник. Середнє = 17,5%, N=12



Український бізнес переважно орієнтований на роботу у цивільній сфері

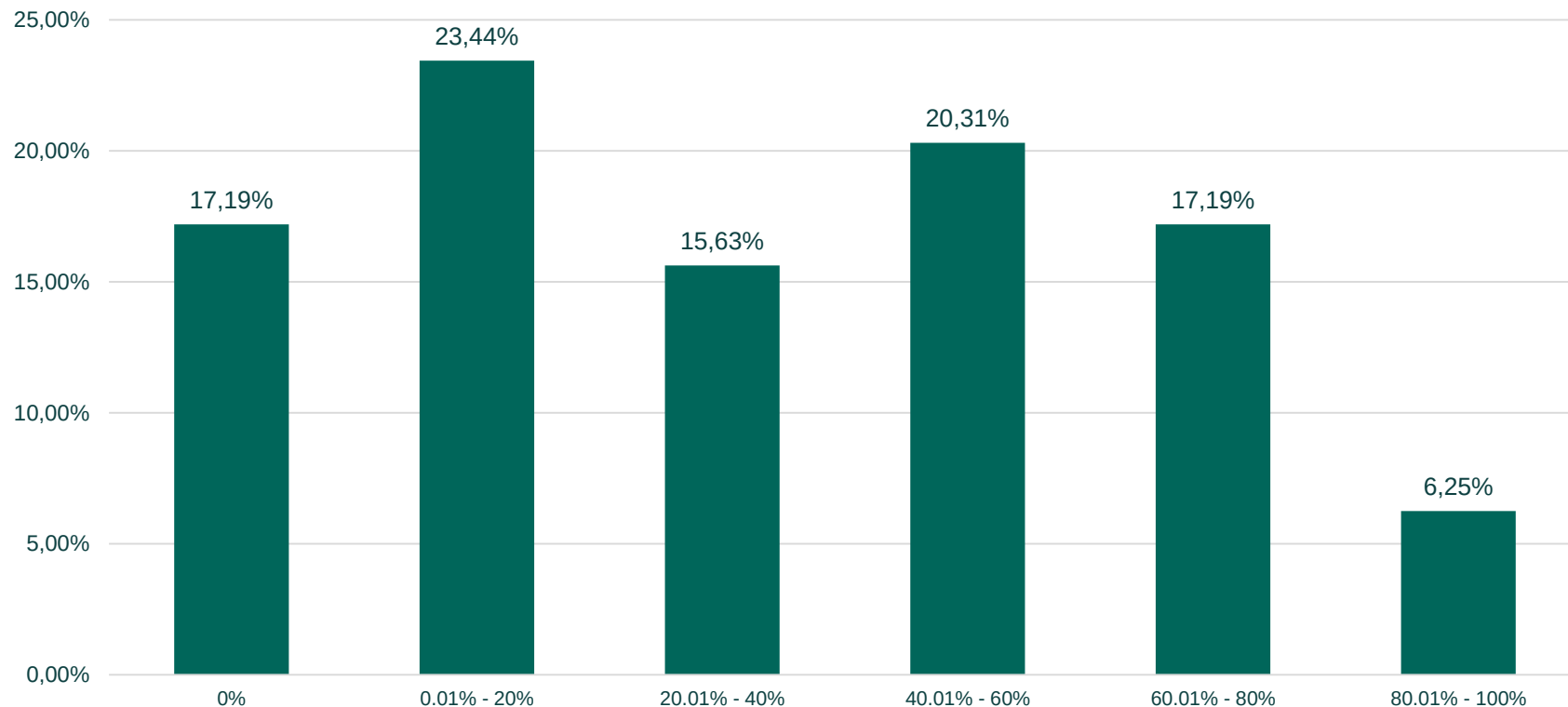


Тільки **25%** (100% - 68,75% - 6,25%) опитаних заявили про можливість власного підприємства перейти на випуск продукції військового або подвійного призначення. З них 7,82% (3,13% + 4,69%) щойно планують це зробити, решта вже активно працюють в даній галузі. N=64
Про **неможливість** власного підприємства перейти на випуск продукції військового або подвійного призначення заявили:

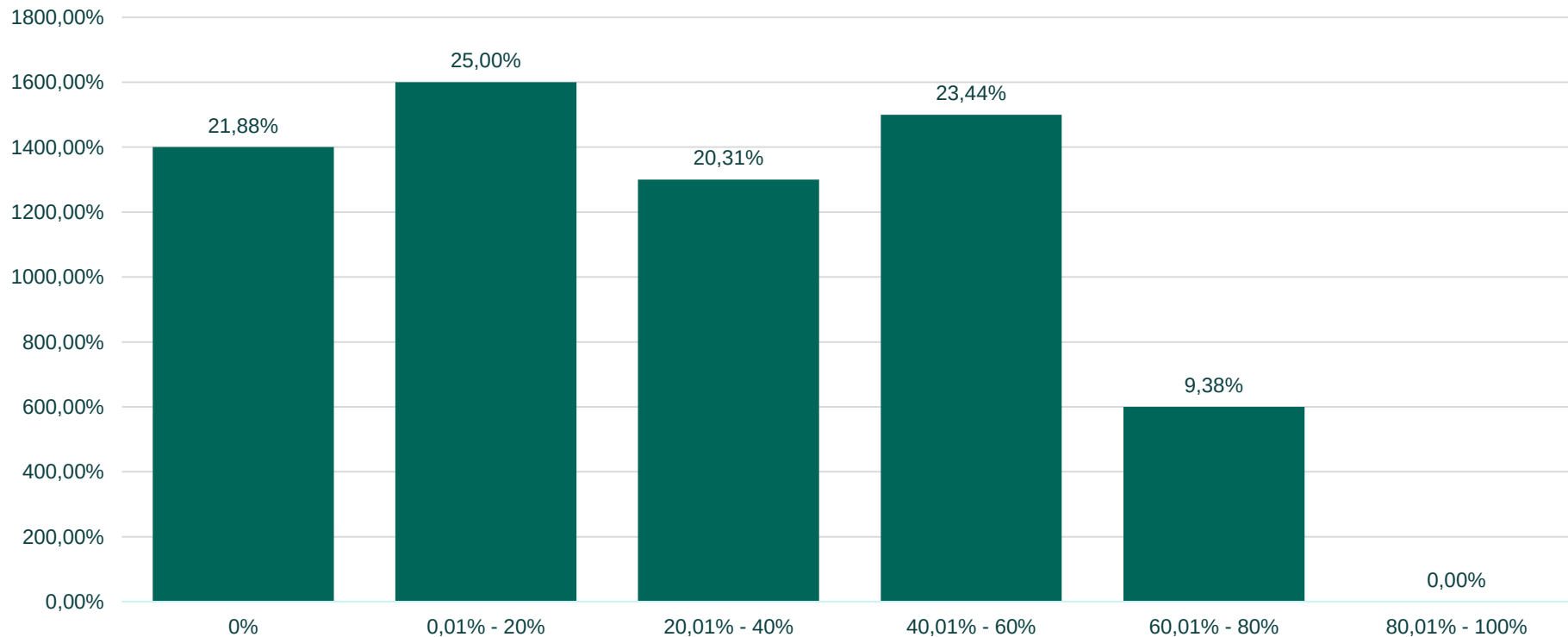
- для товарів першої групи - 59% (N=22)
- для товарів другої групи - 77% (N=43)
- для товарів третьої групи – 92% (N=12)
- виробництво - 69% (N=13)
- дистрибуція та рітейл - 68% (N=19)
- послуги – 77% (N=22)
- інше – 90% (N=10)

Фінанси

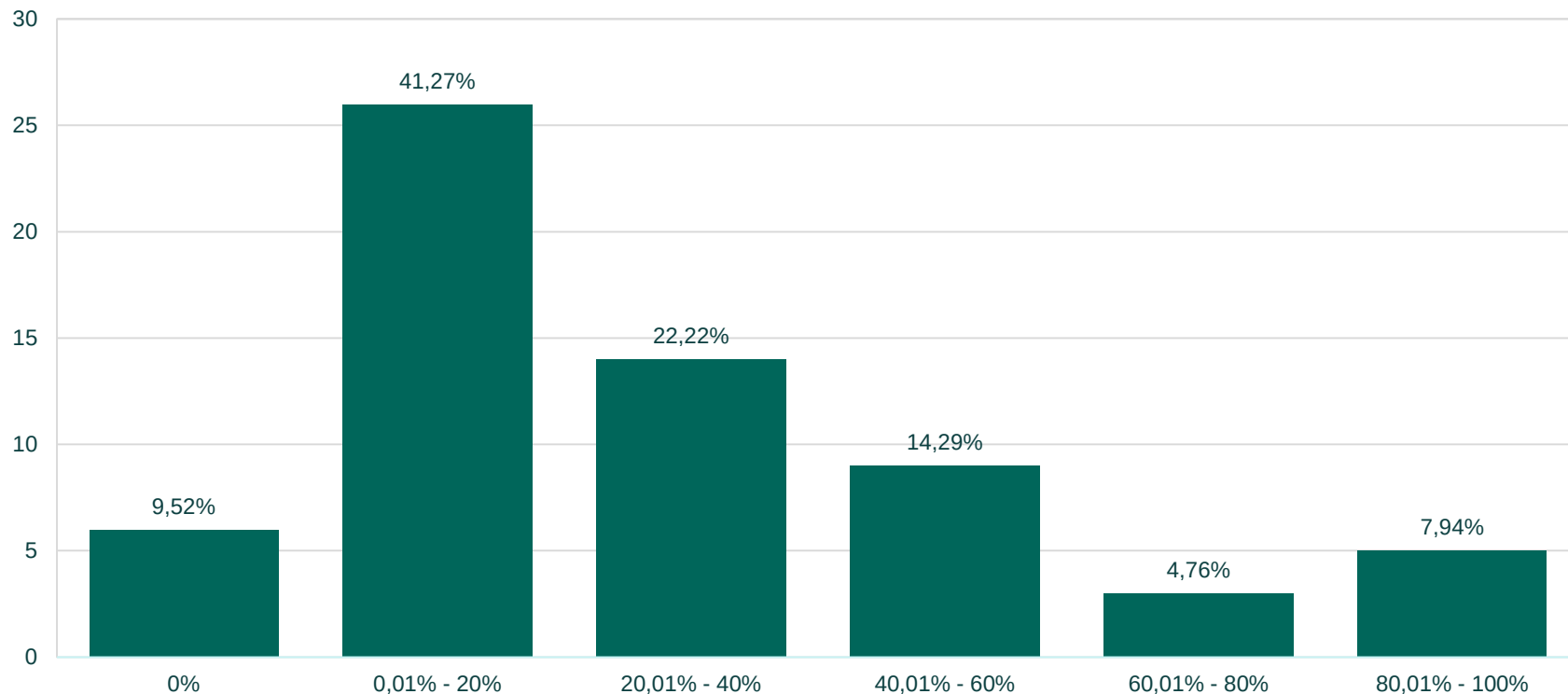
У собівартості продукції опитаних імпортерів матеріали / комплектуючі в середньому складають 34,8%, N=64



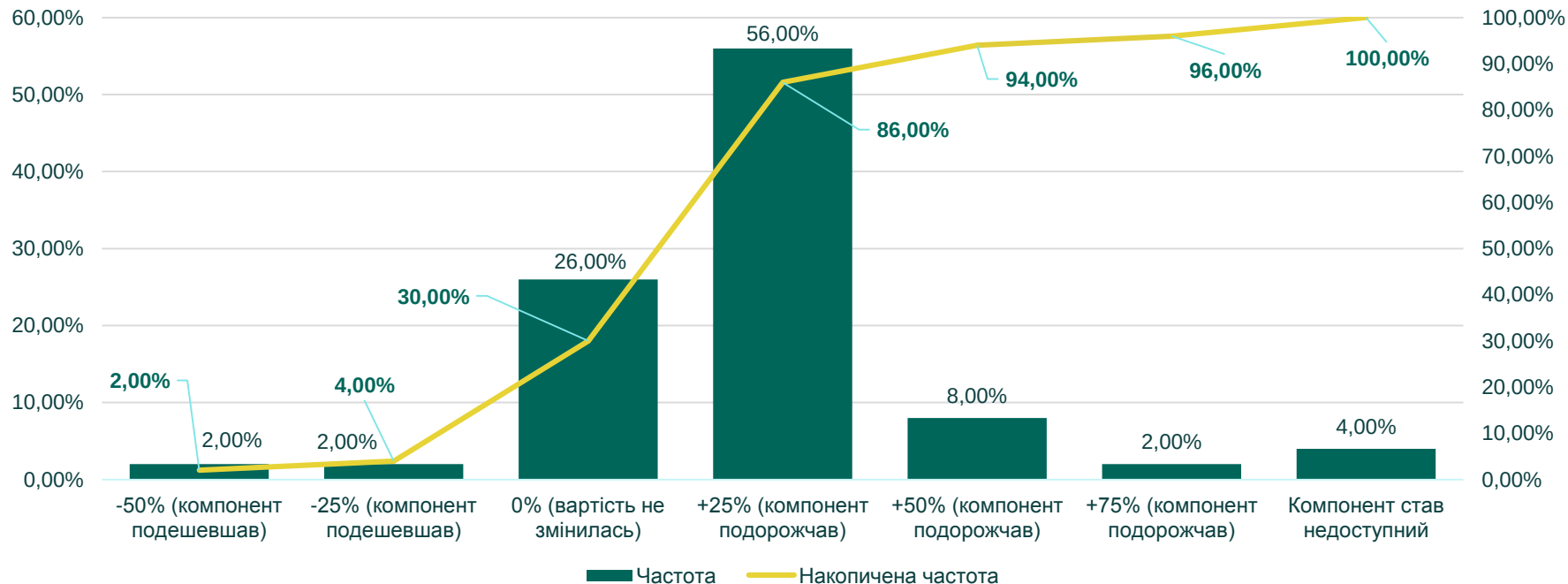
У собівартості продукції опитаних матеріали/комплектуючі вітчизняного виробництва в середньому складають 26,9%, N=64



У собівартості продукції опитаних вартість праці в середньому складає 28,4%,
N=64

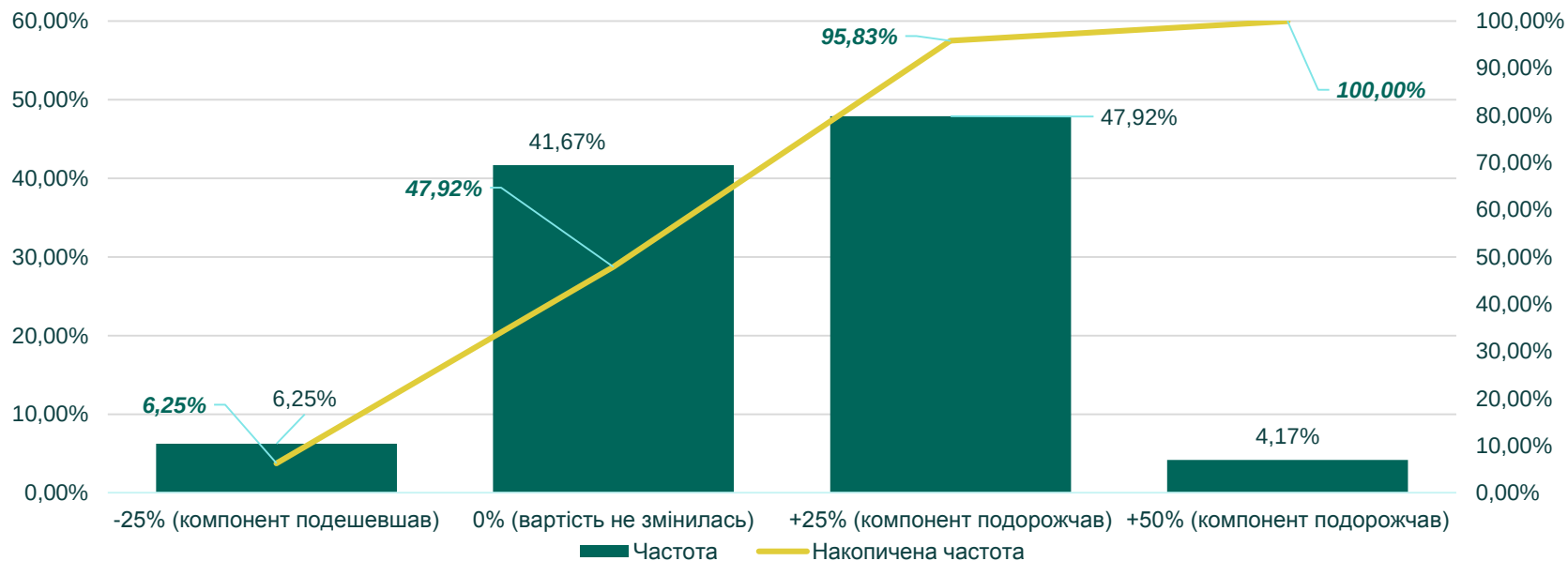


Як в середньому змінилася вартість компонентів собівартості продукції/послуг вашого бізнесу у військовий час?
Тільки 30% опитаних декларують відсутність несприятливих змін у вартості імпортованих продуктів/ компонентів. Середнє= 122,0%, N=50



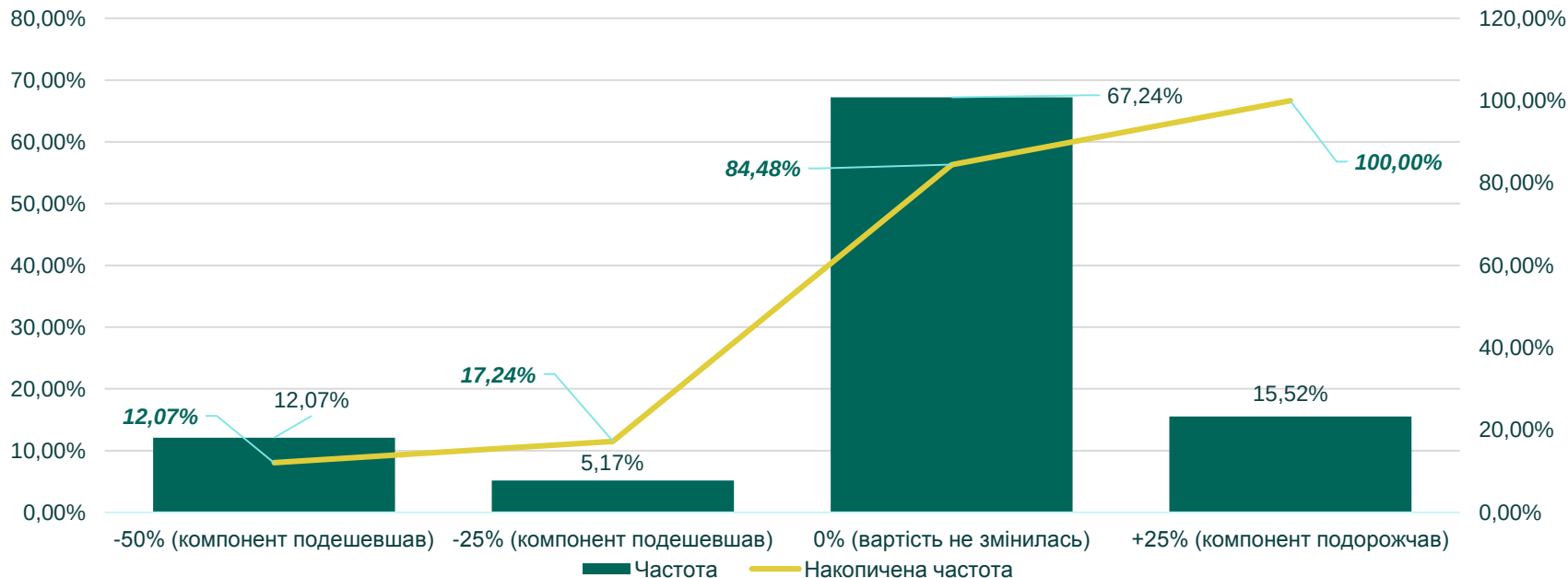
Як в середньому змінилася вартість компонентів собівартості продукції/послуг вашого бізнесу у військовий час?

Близько 48% опитаних декларують відсутність несприятливих змін у вартості вітчизняних продуктів/ компонентів. Середнє =112,5%, N=48%

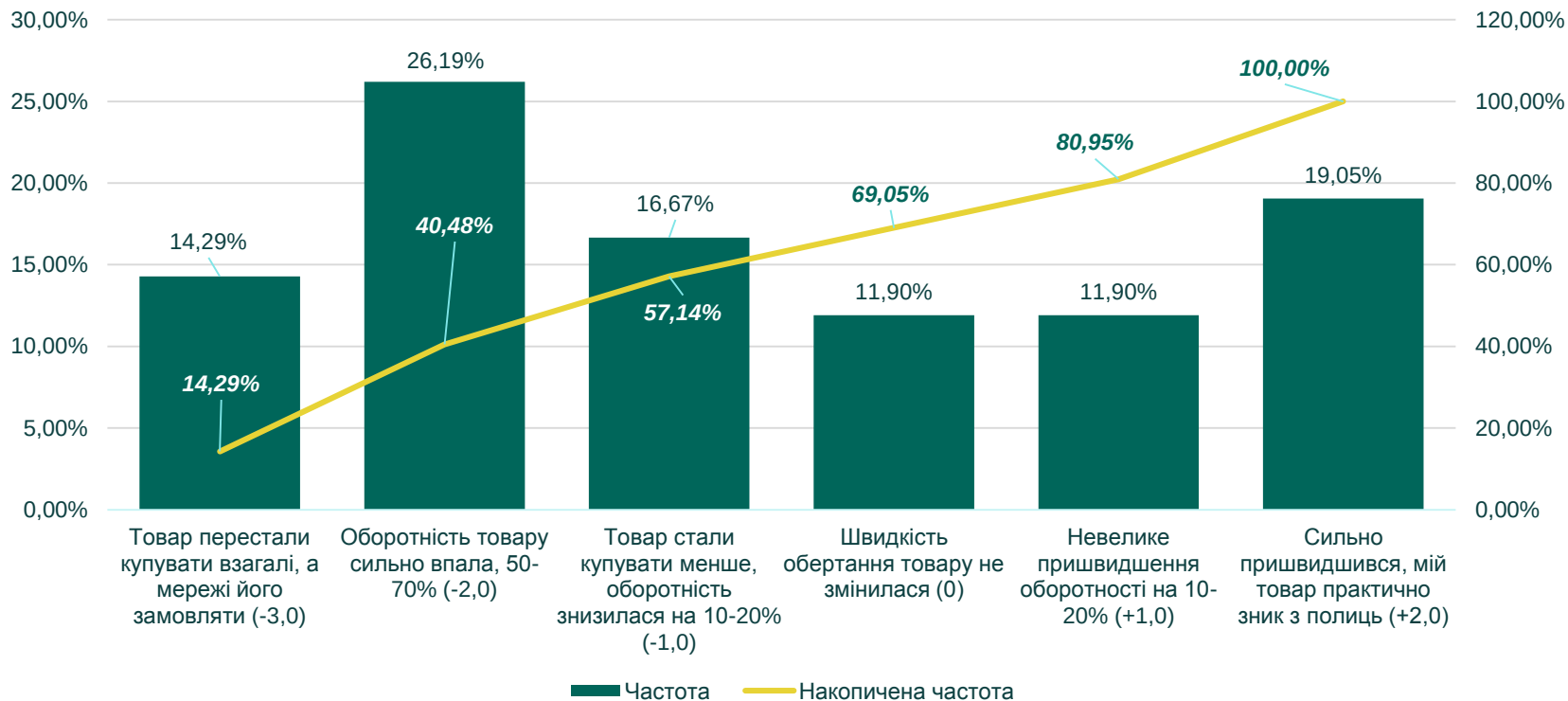


Як в середньому змінилася вартість компоненти праці у вашому бізнесі у військовий час?

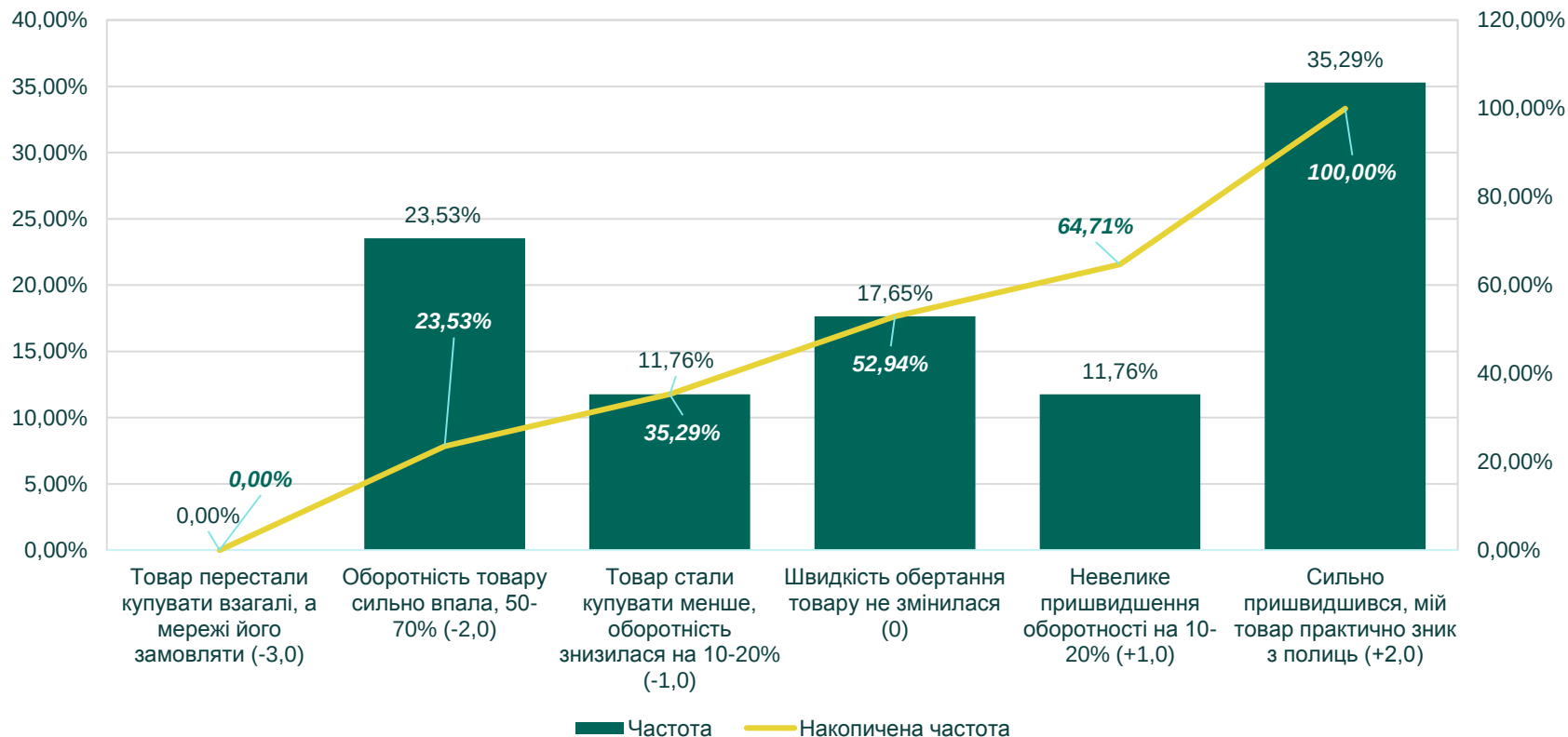
Близько 84,5% опитаних декларують відсутність несприятливих змін у вартості компонентів праці. Середнє= 96,55%, N=58



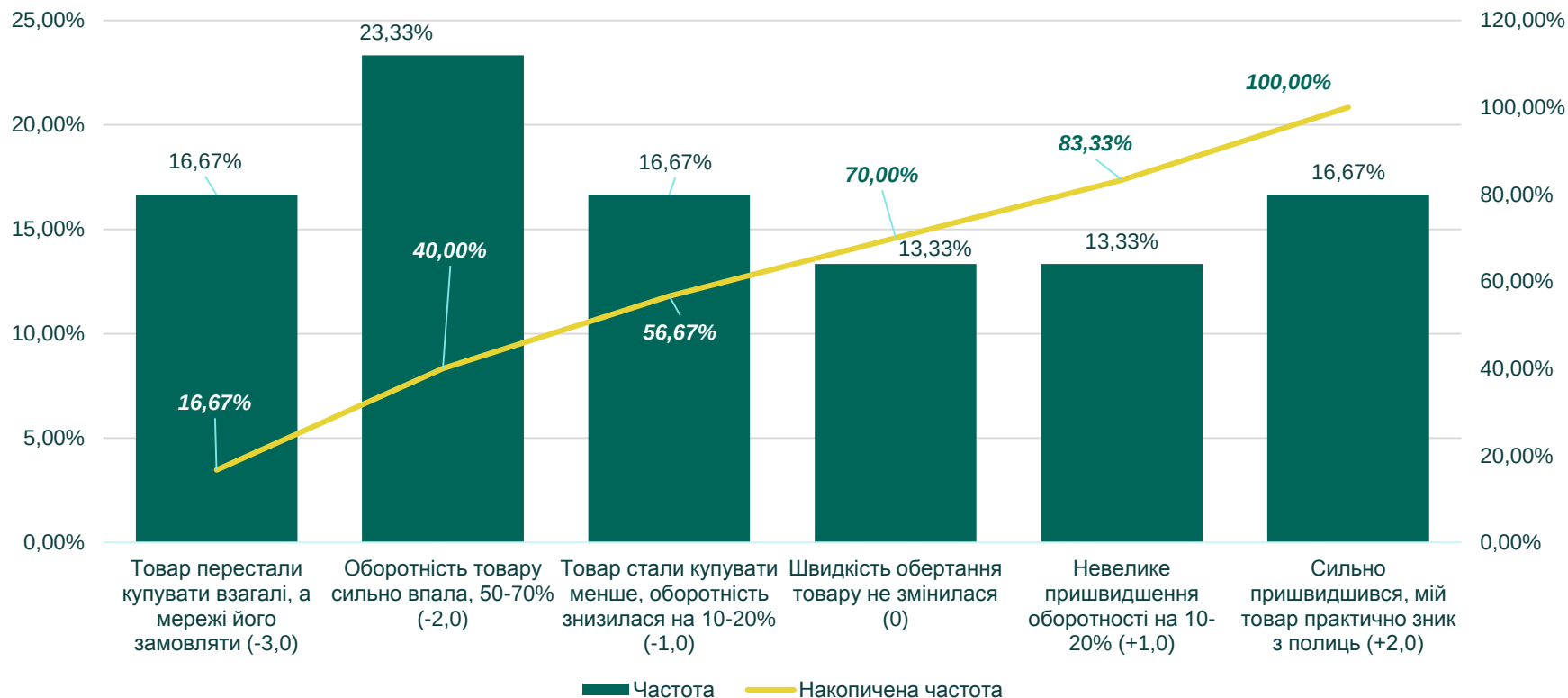
Як змінився період обороту вашої продукції в днях у військовий час?
Понад 57,1% опитаних вказують на зростання періоду обороту товару.
Середнє= -0,619, N=42



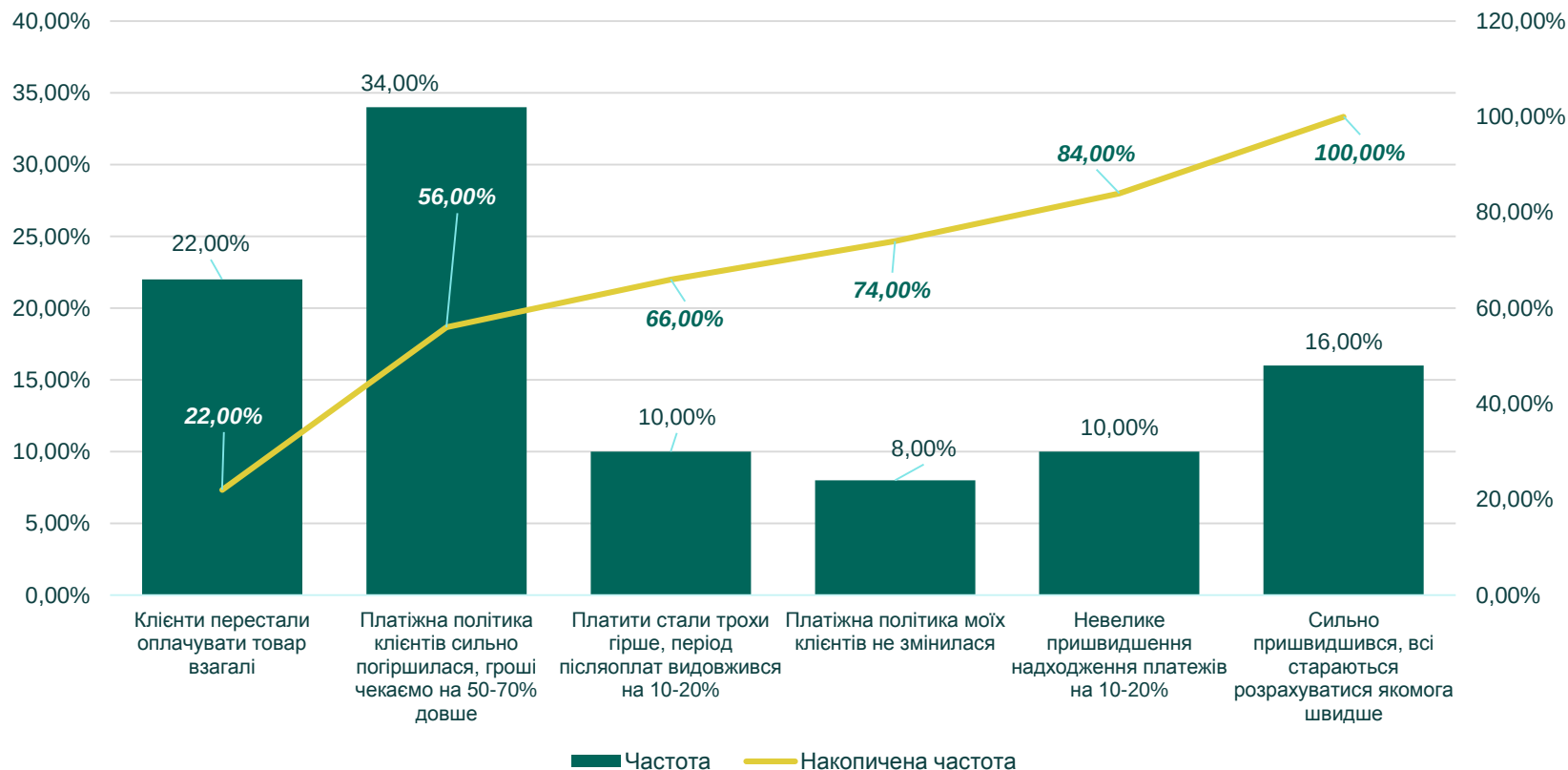
Як змінився період обороту вашої продукції в днях у військовий час?
Близько 35,3% опитаних виробників товарів першої групи вказують на зростання періоду обороту товару. Середнє= 0,235, N=17



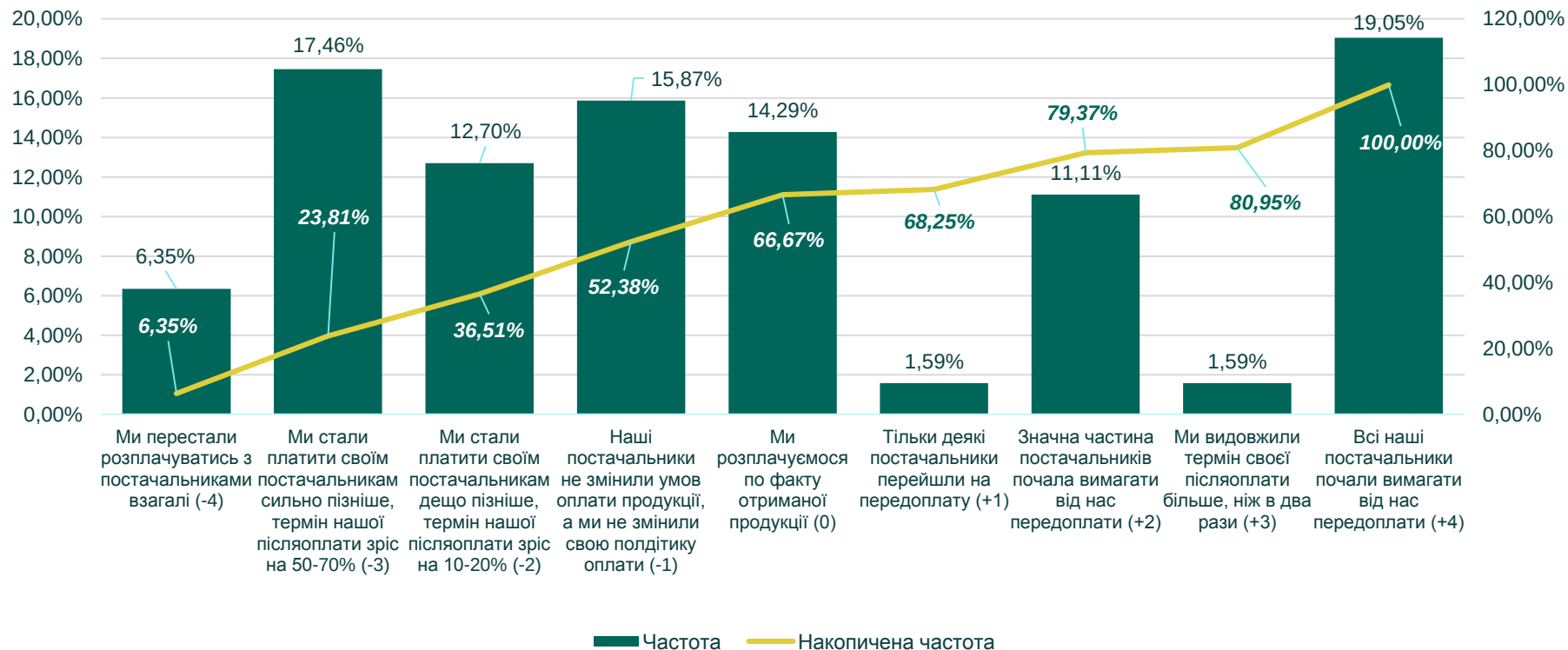
Як змінився період обороту вашої продукції в днях у військовий час?
Близько 56,7% опитаних щодо товарів другої групи вказують на зростання періоду обороту товару. Середнє= -0,667, N=30



Як змінився період обороту вашої дебіторської заборгованості в днях? Близько 66,0% опитаних вказують на погіршення платіжної політики. Середнє= -2,68, N=50



Як змінився період обороту вашої кредиторської заборгованості в днях? Тільки 36,5% опитаних вказують на погіршення платіжної політики постачальникам. Середнє= -0,143, N=63



Як змінилася ваша політика щодо нарахування та виплати заробітної плати?



Як змінилася політика фірми в управління капітальними інвестиціями? N=64



Понад 60% опитаних призупинили виконання всіх капітальних проектів компанії або хоча б неключових з них

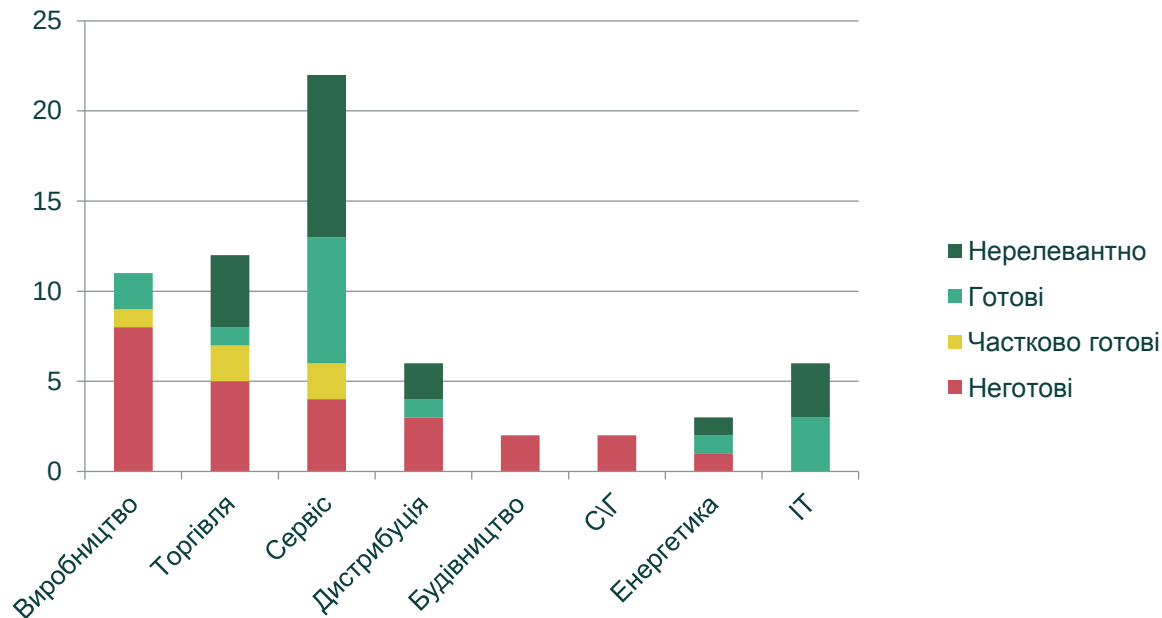
Як воєнний час вплинув на грошові потоки вашого бізнесу? N=64



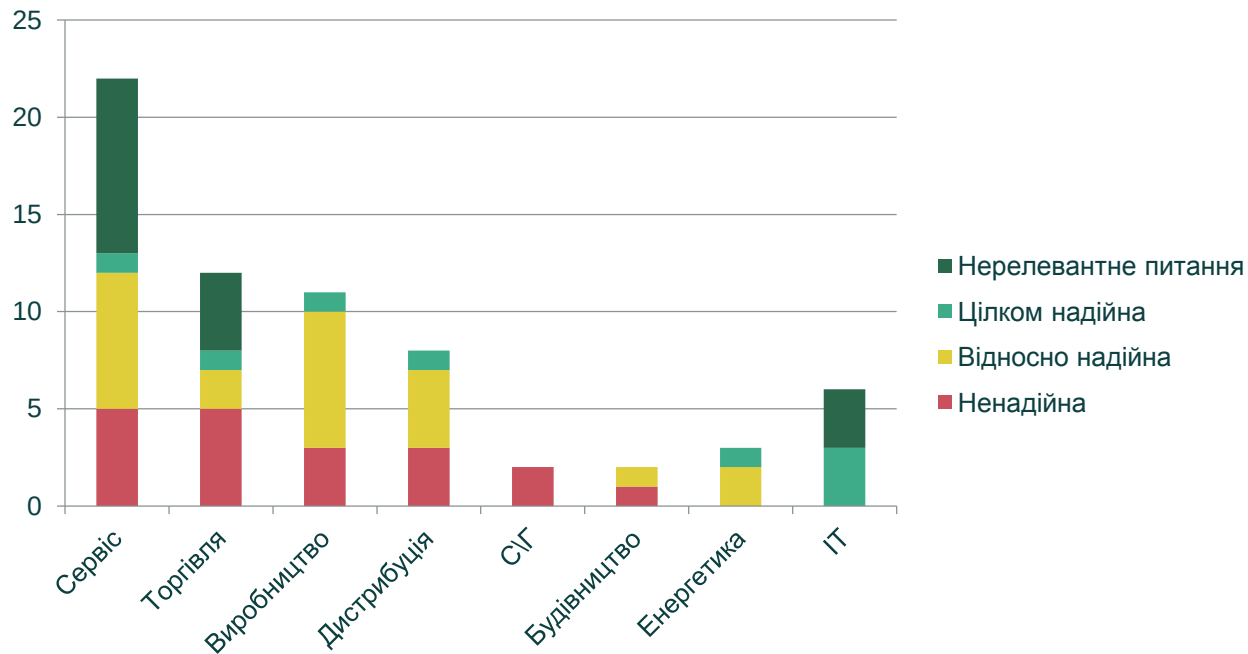
Два кластери компаній: «оптимісти» і «песимісти» ☺

Операційний менеджмент та логістика

Підготовленість до евакуації бізнесу

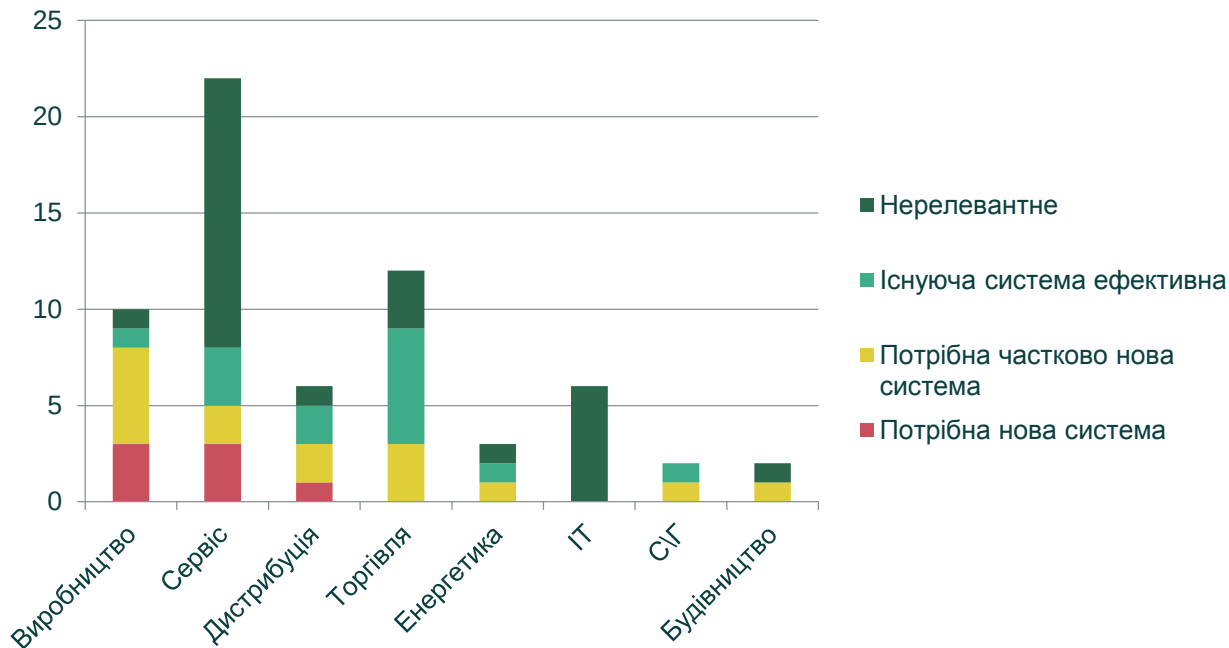


Вочевидь, усі попередження про війну як цивільним населенням, так і очільниками компаній сприймалися легковажно. Плани евакуації, зони переміщення, домовленості з перевізниками були опрацьовані у дуже малій кількості компаній.



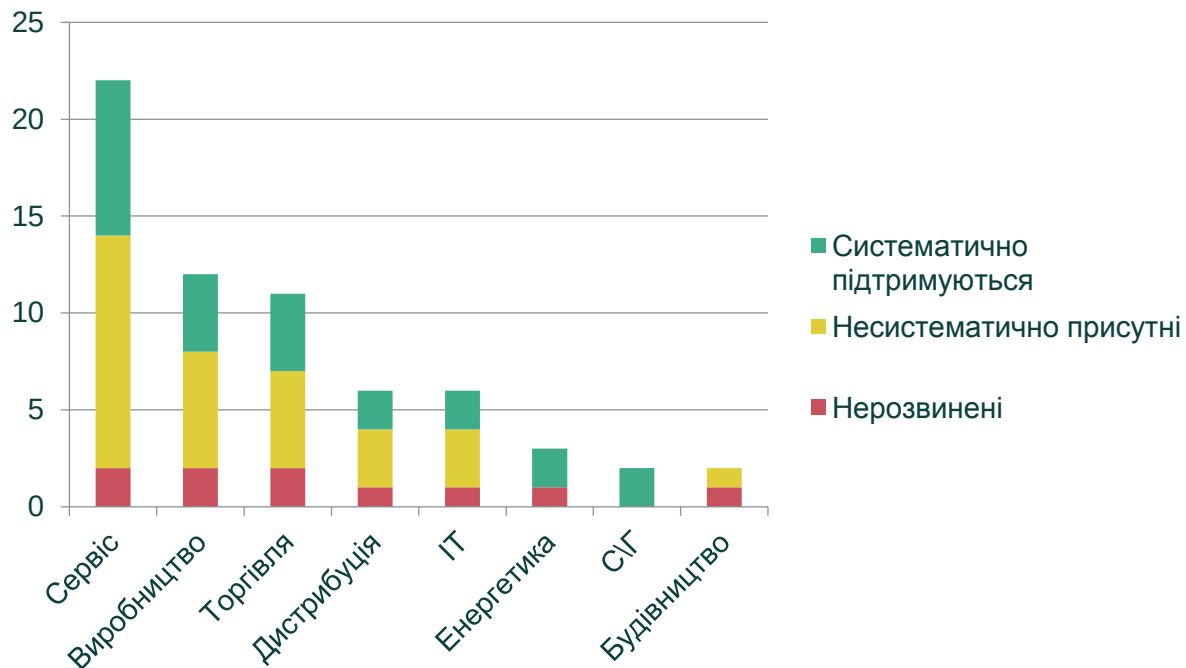
Вочевидь, війна перерізає напрацьовані логістичні зв'язки У всіх сферах діяльності, окрім ІТ, логістичні зв'язки потребують оновлення чи посилення

Управління запасами в умовах війни



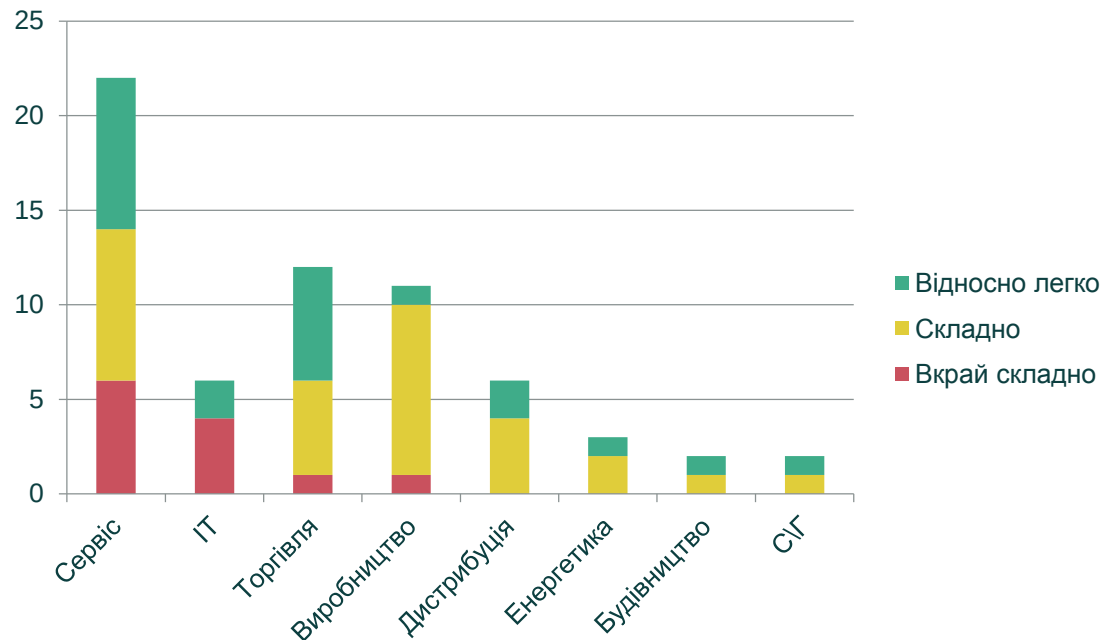
Цілком передбачувано задача управління запасами потребує перегляду або розвитку для виробничих і дистрибуційних компаній. Запит на вдосконалення управління запасами в сервісних компаніях потребує продовження дослідження.

Крос-навички працівників



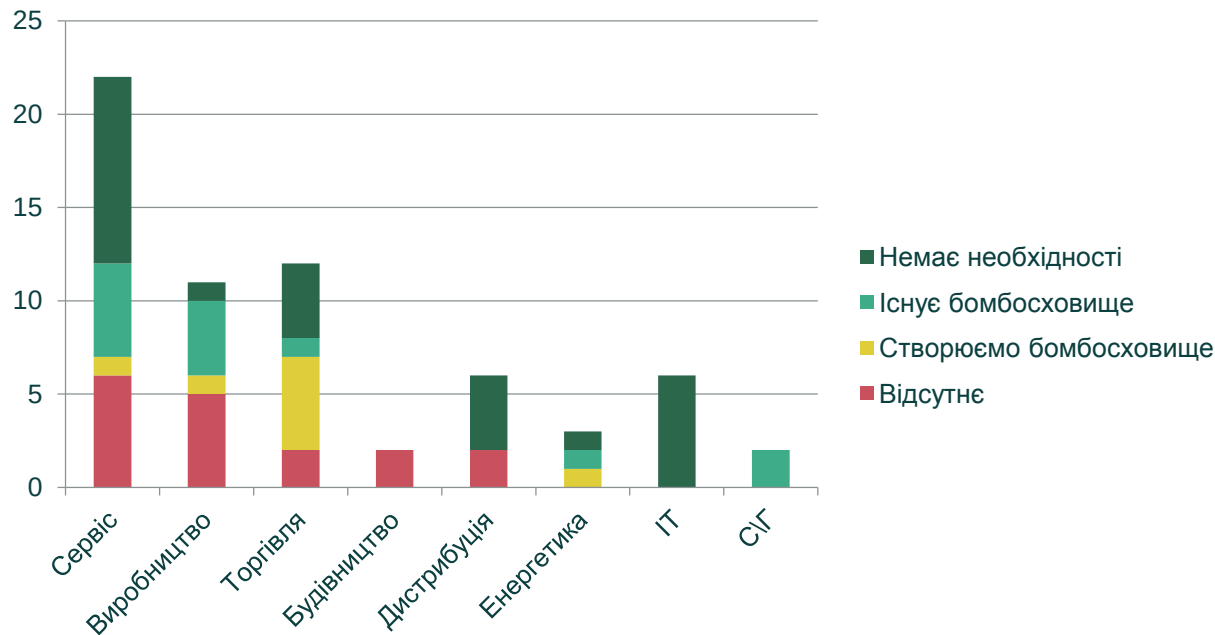
Відповідь на це питання дає пояснення, як в умовах війни і пандемії, з фіксацією того факту, що винаймати нових працівників складно, а навчати – довго, тим не менш більшість компаній продовжують працювати.

Винайм нових працівників



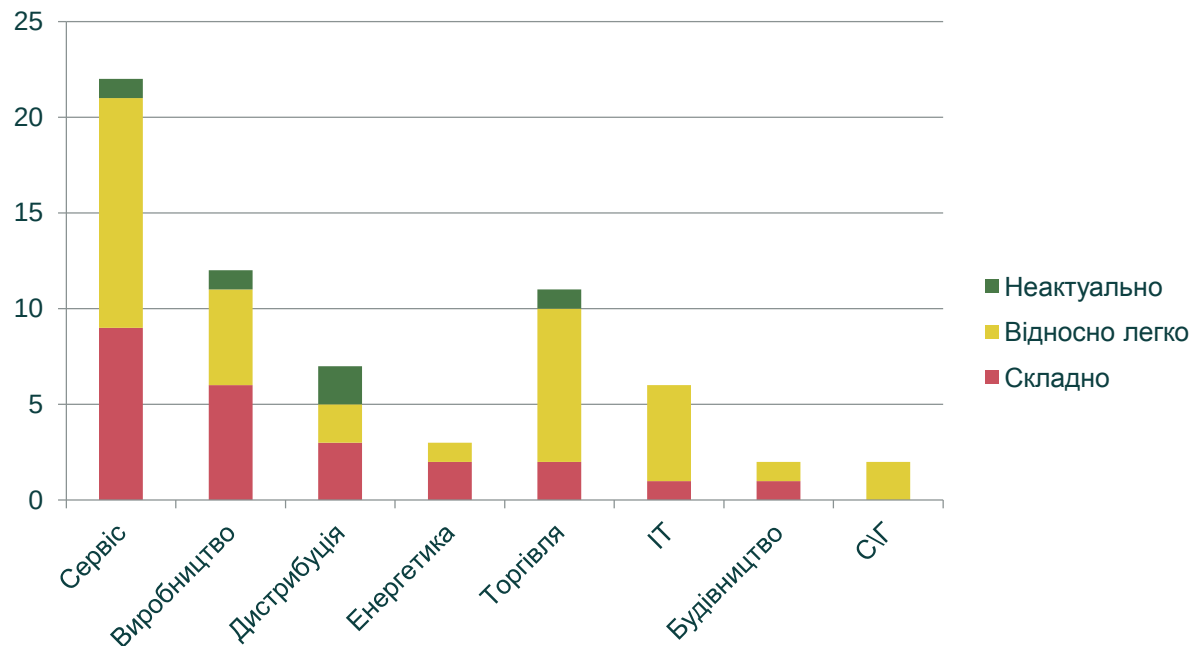
Це питання висвітило одну з найгостріших проблем економіки військового часу – збереження кадрів. Через масовий патріотизм населення, запису в армію волонтерами, частина підприємств опинились у кадровій скруті. Винайм нових працівників не вирішує питання через довгий період навчання.

Забезпечення безпеки працівників на роботі



Хоча системний підхід для захисту працівників відсутній у менше ніж 50% компаній в кожній сфері діяльності, викликає занепокоєння відповідь «немає потреби». Якщо частина респондентів знаходяться за кордоном, то така відповідь є прийнятною. Але у випадку віддаленої праці в межах України така відповідь несе в собі загрози для діяльності компанії

Налаштування системи якості



У двох найбільш представлених в дослідженні галузях – виробництво і сервіс – майже 50% мають проблеми з управлінням якістю.

Не можуть не насторожувати відповіді з галузі енергетики. Дві компанії з трьох визнають проблематичність налаштування системи управління якістю

Управління людьми та змінami

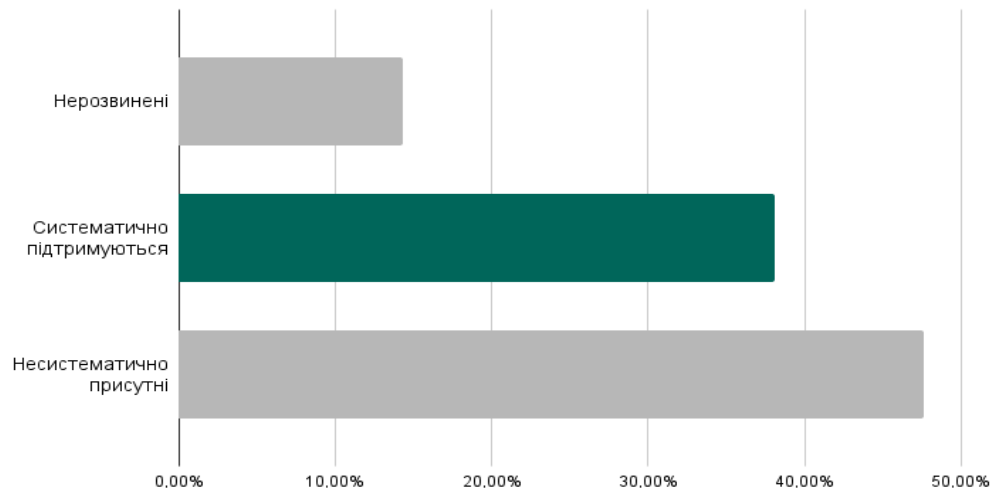
ПРИМІТКИ:

1. **Попередні висновки** зроблено на основі загальної вибірки (N=64).
2. **Додаткові гіпотези** на основі окремих груп респондентів (B2B послуги, B2C послуги, та виробничі компанії) вимагатимуть додаткового дослідження.

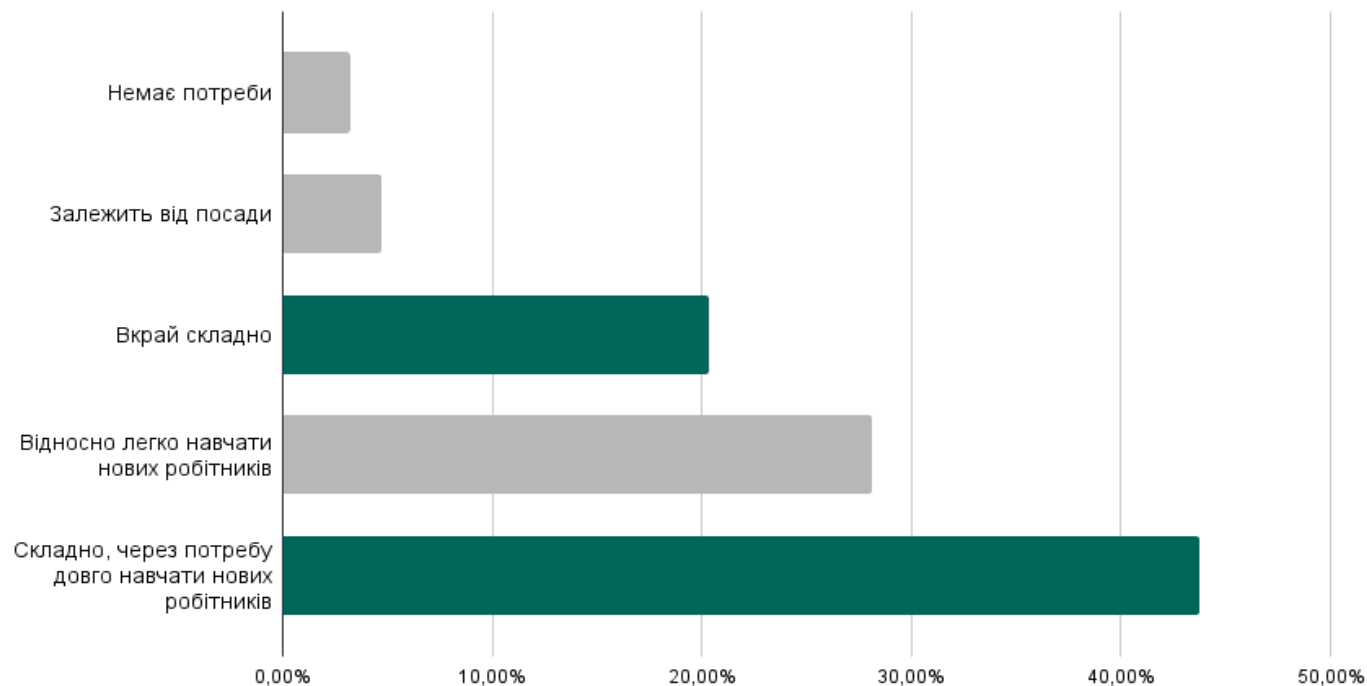
Попередні висновки

1. Відносно невисока стійкість бізнесу щодо ризиків, пов'язаних з управлінням людським капіталом у коротко- та середньо терміновому періоді (мобілізація, неможливість евакуації або навпаки, втрата працівників через виїзд за межі ринку діяльності компанії, тощо):

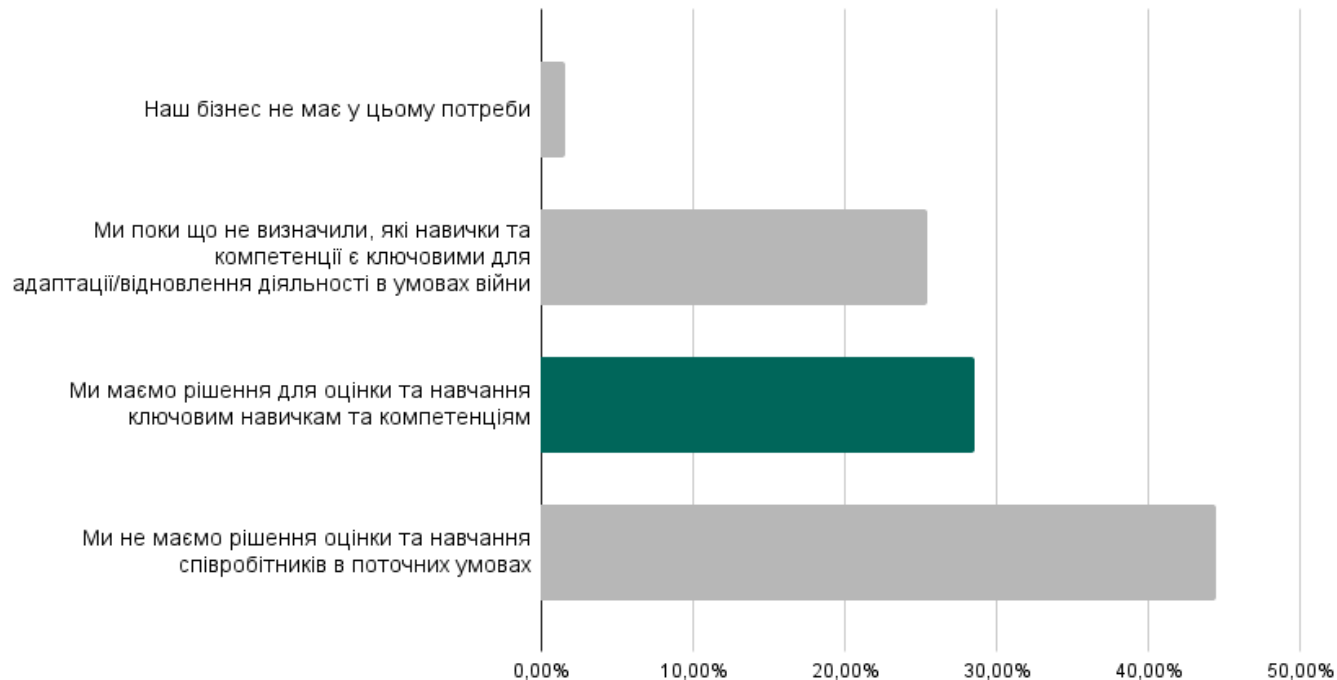
Менше половини 38.1% (n=24) респондентів заявили, що в їх організації систематично підтримуються кроснавички працівників. Таким компаніям буде непросто забезпечити сталу роботу



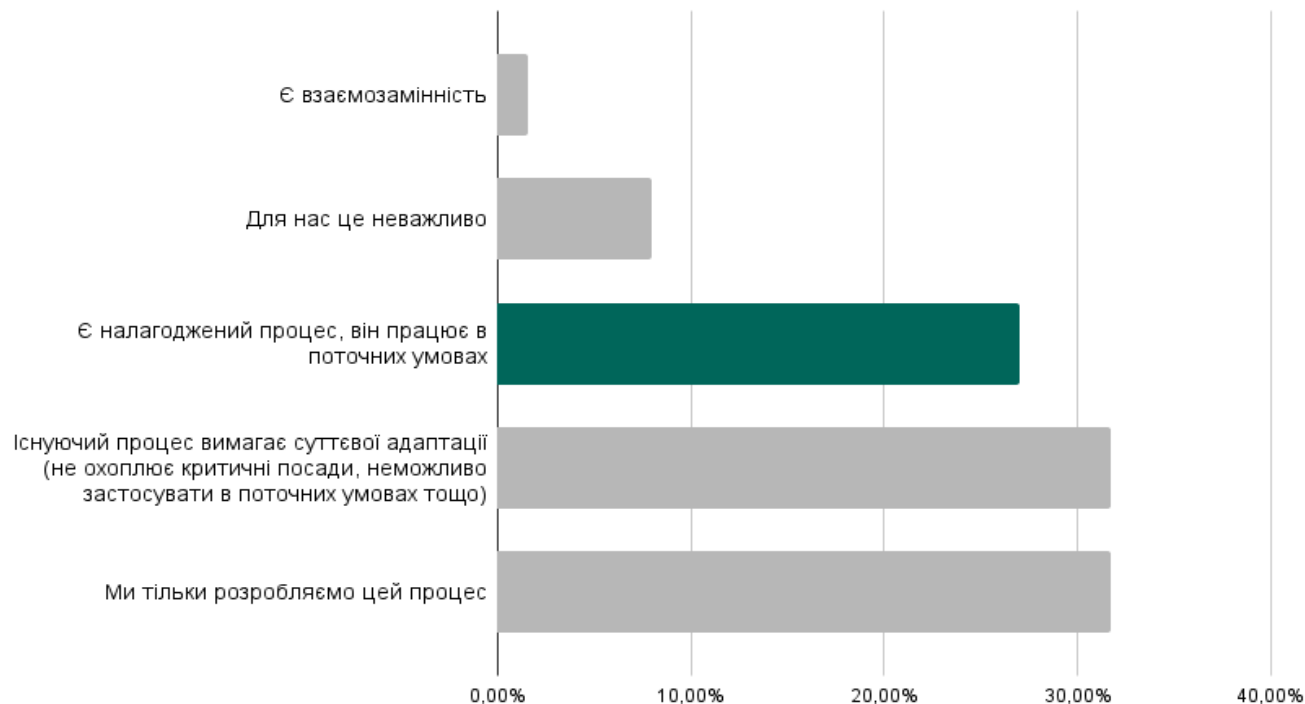
64.1% (N=41) зазначили, що їм буде вкрай/складно винайти нових робітників, зокрема внаслідок потреби у тривалому навчанні



Менш, ніж третина (28.6%, n=18) респондентів відповіла, що має рішення щодо надання критично важливих навичок працівникам

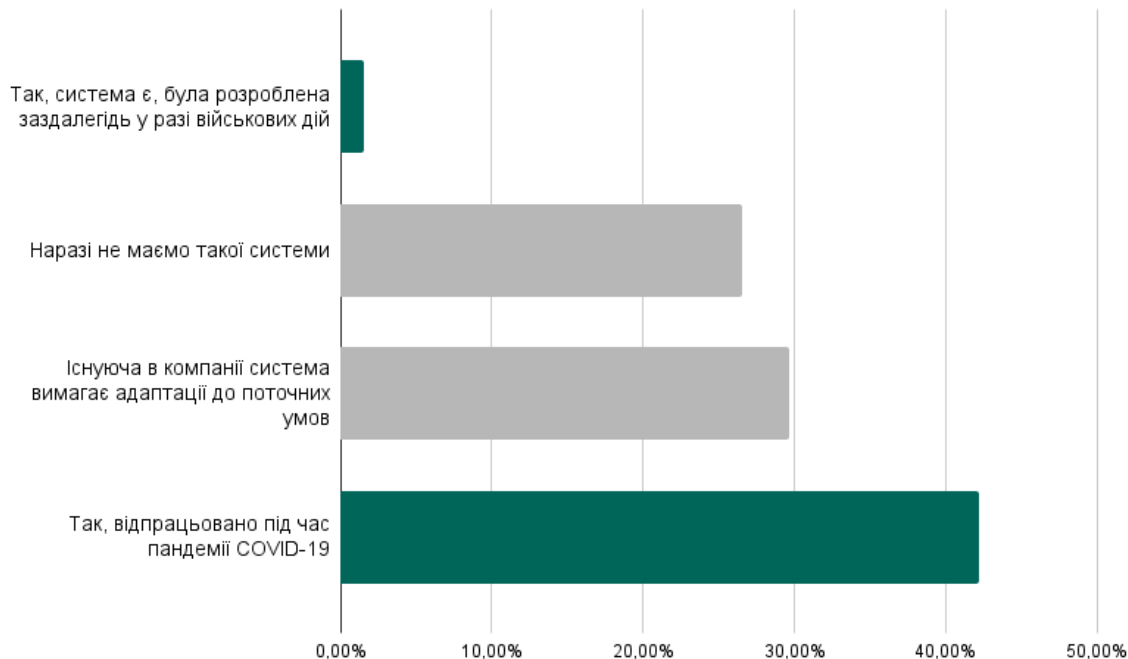


Менше третини 27% (n=17) респондентів вказали, що їхня компанія має налагоджений процес заміни працівників на критичних посадах. В організаціях 2/3 респондентів такий процес вимагає суттєвої адаптації чи то тільки розробляється

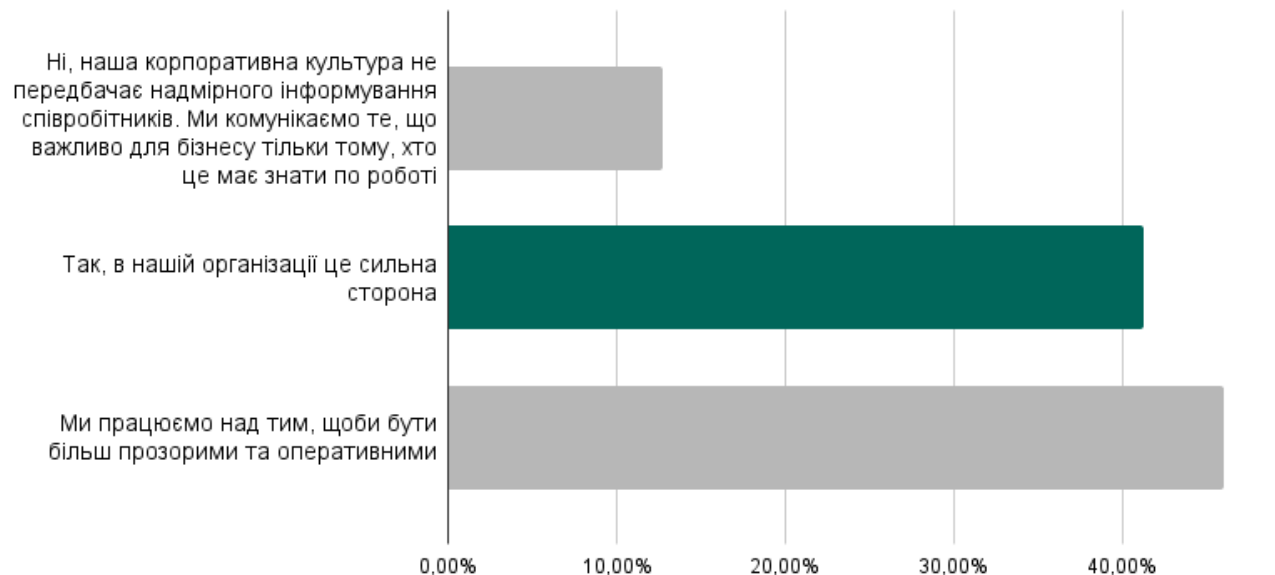


2. Керівники та лідери організацій роблять недостатньо для того, аби знизити рівень стресу в організаціях. Серед основних чинників тривалого стресу є відсутність стабільності, ясності (інформації) та контролю над ситуацією. Результати опитування свідчать про те, що:

Менше половини респондентів (42.2% n=27) вказали, що в їхніх компаніях відпрацьовано систему підтримки працездатності та добробуту робітників

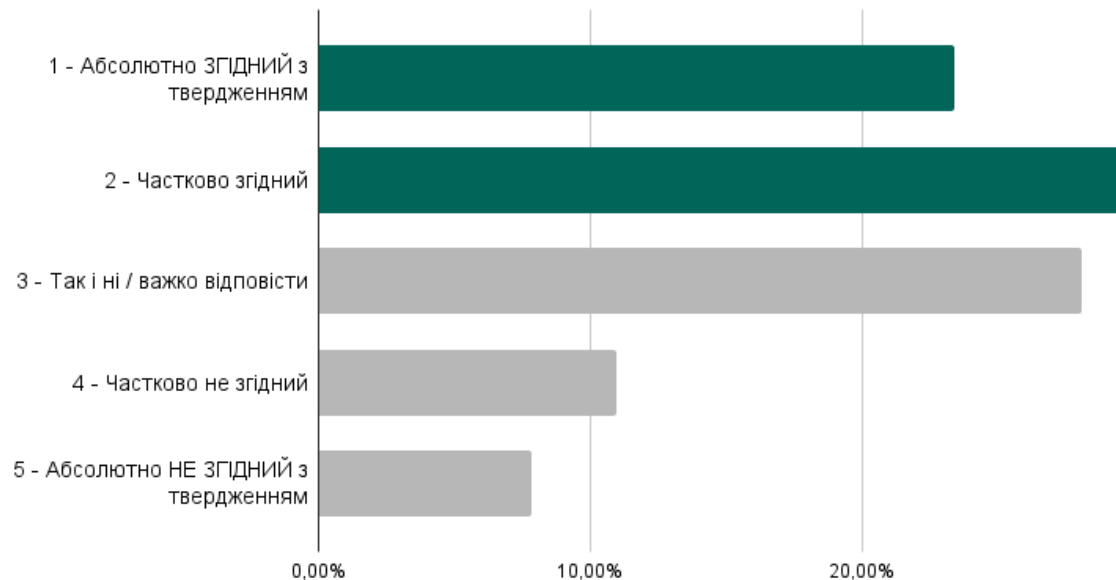


Тільки 41.3% (n=26) респондентів відповіли, що в їхніх організаціях співробітники вчасно та прозоро отримують інформацію щодо рішень керівництва, важливих

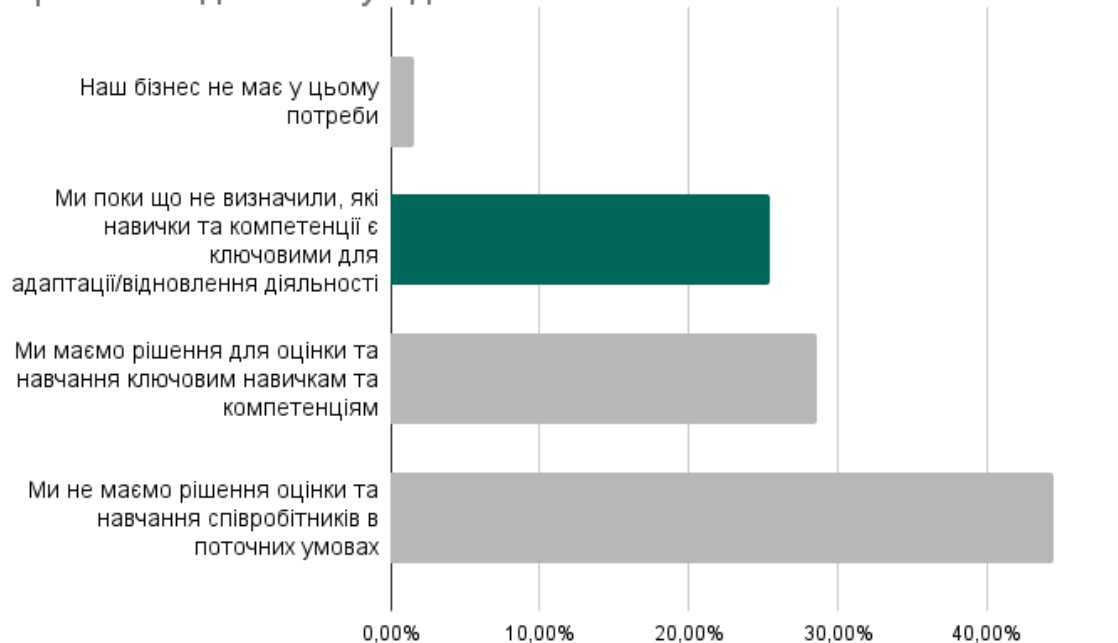


3. Лідерська культура та лідерські навички керівників, можливо є ресурсом життєстійкості бізнесу, яким ще належить скористатися.

Кожен 2 респондент (53% n=34) відповів, що активно використовує корпоративну культуру для підвищення життєстійкості бізнесу



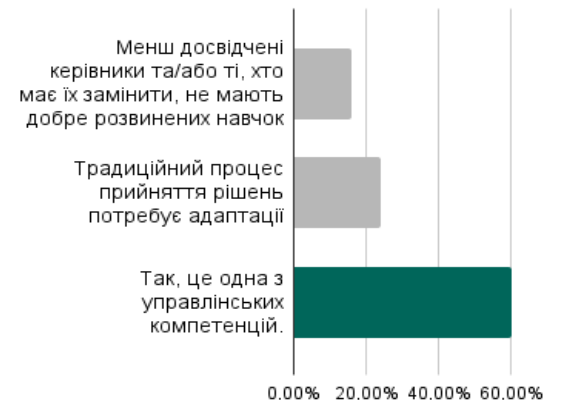
Чверть учасників 25.4% (n=16) ще визначається з тим, які навички є критичними для бізнесу під час війни



Серед топ 10 критичних навичок шість є пов'язаними з роботою з людьми (управління стресом, емпатія та вміння працювати з емоціями, управління віддаленими командами, підтримка мотивації, побудова психологічної безпеки та довіри в команді, ефективне надання повноважень виконавцям)



В той час, як 84,4% (n=54) респондентів вказали, що вміння приймати рішення в умовах невизначеності є найважливішим, тільки 59.4% (n=38) вважають, що керівники їхньої організації володіють цією ключовою компетенцією.

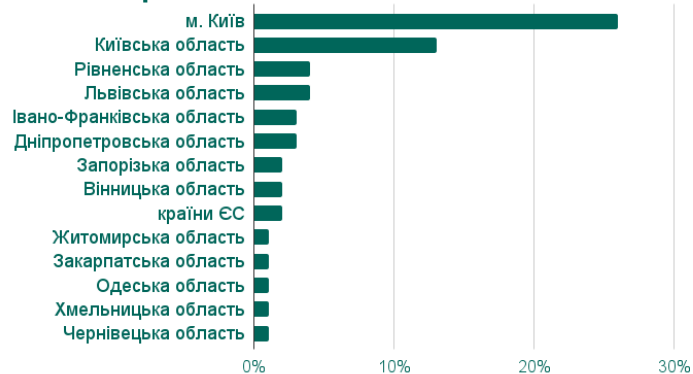


Додаткові гіпотези:

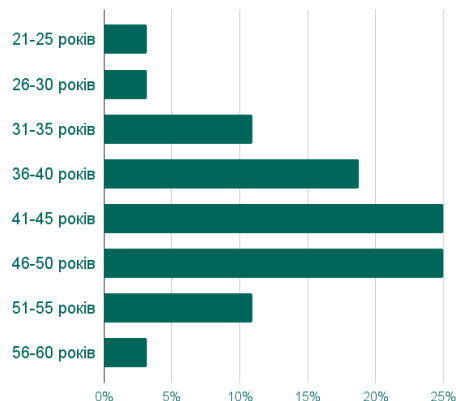
1. В умовах гострої небезпеки та високої невизначеності, спричинених війною, та за відсутності систем вчасної прозорої комунікації та підтримки добробуту працівників, підтримка працездатності робітників залежить тільки від вправності та мотивації лідерів організацій (потрібне додатково дослідження серед компаній, що вдало підтримують працездатність).
2. За відсутності рішення для надання критичних навичок керівникам компаній в умовах, коли вміння працювати з людьми є критичним для лідерів, життєздатність бізнесу в середньо- та довгострокові терміни, можливо, стає непростим завданням (потрібне додатково дослідження серед компаній, що втримали/втратили бізнес).
3. Сфокусована робота з розвитку та підтримки лідерських навичок керівників та більш активне залучення елементів корпоративної культури можуть бути важливими чинниками вдалого переходу українського бізнесу на військові рейки (потрібне додатково дослідження серед компаній, що вдало перейшли на військові рейки)

Структура вибірки

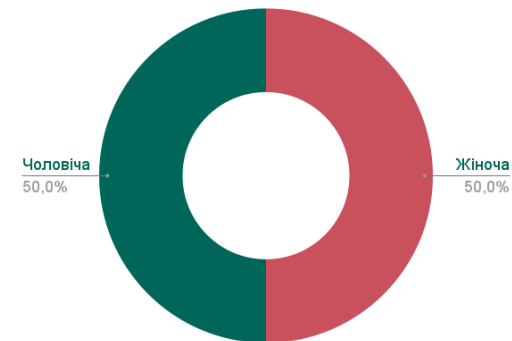
Регіон проживання



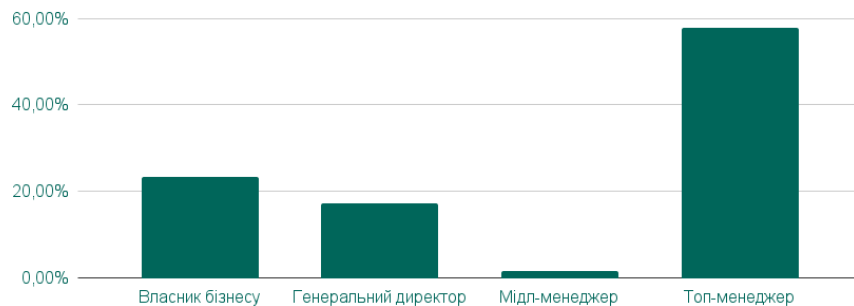
Вік



Стать



Посада



Функціонал

