

DOI 10.31558/2307-2318.2023.1.11

УДК 65.016.7

JEL: D 81, H 56

Орехов М.О.,

доктор філософії,

старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки

Донецький національний університет імені Василя Стуса

m.oriikhov@donnu.edu.ua

ВИКЛИКИ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У роботі аналізуються методи антикризового управління та їх застосування на підприємствах в умовах повоєнного відновлення. Автором підкреслюється, що в практиці антикризового управління деякі власників бізнесу вважають, що таку стратегію менеджменту слід впроваджувати після настання самої кризової ситуації. Надзвичайні (форс-мажорні) обставини – зовнішні чи внутрішні – змушують керівництво приймати негайні рішення. Управління в кризовій ситуації можна визначити, як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою.

У роботі наводяться критерії оцінки ефективності антикризового управління. Автор стверджує, що основними факторами змін в світі є технологічний прогрес, глобалізація, кліматичні зміни, що впливають на економічні, політичні та соціальні трансформації, а отже, й на ринок праці. Ці фактори впливають і на економічні зміни в Україні, однак найсуттєвішим фактором змін в Україні сьогодні є війна. У зв'язку із повномасштабним вторгненням Росії в Україну, тенденції на ринку праці та тренди майбутнього роботи змінюються в пришвидшеному темпі, тому компанія як ніколи повинна розуміти тренди та тенденції, які диктує сьогоднішня ситуація, щоб бути готовою протистояти викликам та розвиватись. Також у статті було розглянуто детально поточний стан українських підприємств. У підсумку зроблено висновок про те, що однією з головних рекомендацій щодо застосування антикризових методів управління діяльністю підприємств в умовах повоєнного відновлення є оцінка впливу трансформації роботи на поточне середовище. Роботодавцям варто оновити стратегію антикризового менеджменту, щоб швидше та ефективніше реагувати на виклики, які виникають, і бути готовими адаптуватися – розробити стратегію розв'язання цих проблем найбільш економічно вигідним способом.

Ключові слова: антикризове управління, війна, диджиталізація, ринок праці, повоєнного відновлення

Oriikhov M.,

doctor of philosophy,

senior lecturer of the Department of Management and Behavioral Economics

Donetsk National University named after Vasyl Stus

m.oriikhov@donnu.edu.ua

CHALLENGES FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF COMPANIES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECOVERY

The work analyzes the methods of anti-crisis management and their application at enterprises in the conditions of post-war recovery. The author emphasizes that in the practice of

anti-crisis management, some business owners believe that such a management strategy should be implemented after the onset of the crisis itself. Extraordinary (force majeure) circumstances - external or internal - force management to make immediate decisions. Management in a crisis situation can be defined as the process of working under the pressure of circumstances in a way that will allow managers to analyze, plan, organize, direct and control a number of interdependent operations while making quick and rational decisions on urgent problems facing the company.

Criteria for assessing the effectiveness of anti-crisis management are given in the paper. The author claims that the main factors of changes in the world are technological progress, globalization, climate changes, which affect economic, political and social transformations, and therefore the labor market. These factors also affect economic changes in Ukraine, but the most significant factor of changes in Ukraine today is the war. Due to the full-scale invasion of Russia in Ukraine, trends in the labor market and trends of the future of work are changing at an accelerated pace, so the company needs to understand the trends and trends dictated by the present more than ever in order to be ready to face challenges and develop. The current state of Ukrainian enterprises was also discussed in detail in the article. As a result, it was concluded that one of the main recommendations for the application of anti-crisis management methods of enterprises in the conditions of post-war recovery is the assessment of the impact of work transformation on the current environment. Employers should update their anti-crisis management strategy in order to respond more quickly and efficiently to the challenges that arise, and be ready to adapt - to develop a strategy for solving these problems in the most economically beneficial way.

Keywords: *anti-crisis management, war, digitization, labor market, post-war recovery*

Постанова проблеми. За останні три роки український бізнес зіткнувся з багатьма кризовими ситуаціями. Пандемія коронавірусу та війна вже навчили підприємців бути гнучкими, однак щоразу нові виклики потребують нових підходів до прийняття рішень, застосування методів антикризового менеджменту, що є дієвим інструментом врегулювання складних і нестандартних ситуацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню антикризового управління підприємством в останні роки було присвячено багато праць вітчизняними вченими, серед яких: О. Стешенко та В. Масалигіна [1], Л. Лігоненко [2], О. Гудзь [3], Б. Москвін [4] та багато інших. Але незважаючи на велику кількість досліджень, антикризовому управлінню підприємством в умовах війни на сьогоднішній день не приділено достатньо уваги. Деякі окремі аспекти цього питання висвітлені у роботах М. Тимошенко та В. Петрова [5], І. Спіфанової та Д. Болотнова [6] та А. Марачевської [7].

Мета статті. Метою статті є аналіз особливостей застосування антикризових методів управління діяльності підприємств в умовах повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. В практиці антикризового управління деякі власників бізнесу вважають, що таку стратегію менеджменту слід впроваджувати після настання самої кризової ситуації. Надзвичайні (форс-мажорні) обставини – зовнішні чи внутрішні – змушують керівництво приймати негайні рішення.

Управління в кризовій ситуації можна визначити, як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою [8].

Ковалевська А. В. у своїй праці вважає, що «антикризове управління – це управління, у якому враховано певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку» [8].

Крім того на думку Ковалевської А. В. до основних принципів, на яких повинна базуватись система антикризового управління, слід віднести [8]:

- 1) ранню діагностику кризових явищ діяльності підприємства;
- 2) терміновість реагування на різні кризові явища;
- 3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;
- 4) повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Необхідно відзначити, що будь-яке управління у певним чином повинно бути антикризовим і тим більше бути антикризовим у межах кризової ситуації в організації. Ігнорування цього положення може мати значні негативні наслідки.

Вітчизняні дослідники антикризового менеджменту зазначають, що сучасна економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати системи антикризового управління у складі загальної структури управління підприємствами, які будуть найбільш ефективними в умовах кризового стану окремого підприємства. Саме тому в основі методології антикризового управління повинна лежати теорія та практика світової науки управління з урахуванням специфічних особливостей функціональної спрямованості антикризового управління в системі управління підприємством, а також особливих соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств [8].

На рисунку 1 можна представлено критерії оцінки ефективності антикризового управління.

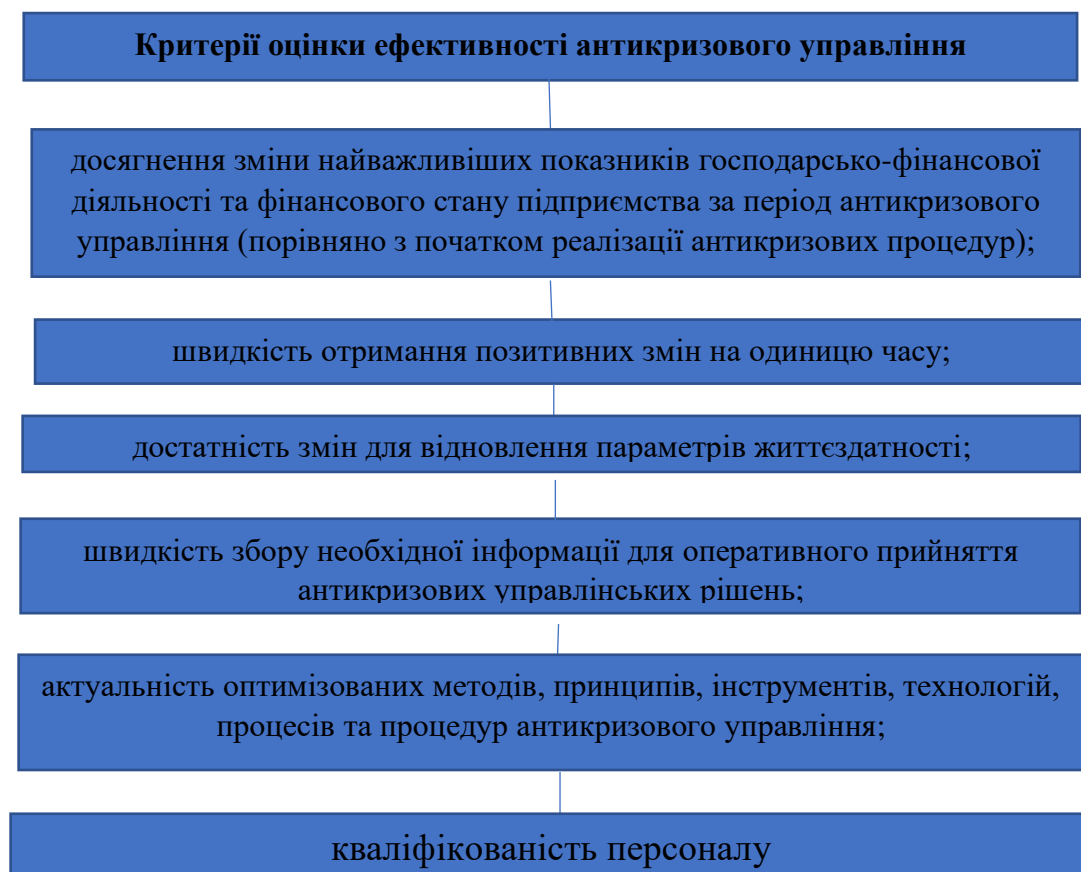


Рис. 1. Критерії оцінки ефективності антикризового управління

Джерело: адаптовано автором на основі [8]

Як можна побачити з рисунка 1, ефективність антикризового управління забезпечується заходами, що покладені в його основу, результат застосування яких

сприятиме виходу підприємства з кризового стану, відновленню його ефективної діяльності та недопущенню виникнення кризових ситуацій в майбутньому.

Основною метою механізму антикризового управління підприємством у воєнний період є мінімізація негативних економічних та соціальних наслідків війни у діяльності підприємства. З огляду на те, що кризі воєнного часу притаманний гострий дефіцит лагу на реагування та обмеження термінів подолання кризи, головне завдання антикризового управління в умовах війни полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливило б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків.

На початок війни таким бажаним результатом є забезпечення безперебійної роботи підприємства та виживання, з плином часу війни – це адаптація та налагодження функціонування підприємства в умовах війни. Важливим принципом антикризового управління, особливо в умовах війни, виступає принцип терміновості реагування. Проте із збільшенням масштабів діяльності підприємства втрачають свою гнучкість та стають повільними у прийнятті рішень через бюрократичні процедури, такі як погодження, регламенти, інструкції тощо. В часи війни, особливо в перший період шоку, всі рішення мають прийматися дуже швидко, оскільки кожного дня ситуація змінюється і в такому випадку невчасне реагування може дорого коштувати підприємству. Таким чином, для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху вниз, а й на місцях, для швидкого вирішення локальних проблем [10].

Війна – це соціально-політичне явище, що є найбільш гострою формою розв'язання суспільно-політичних, економічних, ідеологічних, національних, релігійних, територіальних та інших суперечностей між державами, народами, націями, класами і соціальними групами засобами збройного насильства [9].

За період війни український бізнес втратив більше, ніж за два роки пандемії. Обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки оцінити важко, адже бойові дії на території країни тривають.

За оцінками НБУ, за час війни економіка України втратила 50% «невиробленого» ВВП. Тобто кожен тиждень коштує національній економіці понад 50 млрд грн. І це без втрат від руйнувань. МВФ оцінює втрати України через військове вторгнення російських окупантів 35 відсотками ВВП.

Чимало підприємств опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити роботу. Однак навіть той бізнес, який розташовується на відносно безпечній території, потерпає через проблеми з логістикою та нестачу сировини.

Розглянемо більш детально поточний стан українських підприємств:

Аграрний сектор. В найгірших умовах опинилися аграрні підприємства. Їх бізнес прив'язаний до конкретної території, а роботи в полі чи на фермі не можна відкласти на невизначений термін або перенести.

Чимало працівників фермерських господарств мобілізовані або пішли в тероборону. Значну частину пального країна імпортувала з Росії та Білорусі. Ці поставки зупинилися після перших ракетних обстрілів українських міст з цих країн. Крім того, окупанти заблокували морський шлях, який міг легко компенсувати нестачу пального.

Через обстріли росіянами портів аграрії не можуть продати зерно. Їм бракує обігових коштів для закупівлі насіння, добрив, засобів захисту рослин. Крім того, ціни на ці та інші товари суттєво зросли.

У південних регіонах України вже почалася сівба. Аграрії Одеської області до 21 березня засіяли понад 22 тис га площ із 750 тис га запланованих. У Миколаївській області польові роботи почалися в тих районах, де не ступала нога окупантів.

IT-ринок. IT-галузь очікувано виявилася найбільш стійкою. Карантин добре підготував компанії до найгіршого випробування – війни.

Частково була проведена релокація ключових співробітників до офісів компаній у європейських країнах. Після початку війни компанії оперативно провели евакуацію людей: забезпечили транспорт, поселення та організували робочі місця в найбільш безпечних регіонах країни

Багато IT-компаній мали офіси за кордоном, тож після початку війни частина працівників переїхала туди. Утім, більша частина IT-фахівців залишається в Україні і працює в безпечних регіонах. На їх ефективність, можуть негативно вплинути три ключові проблеми:

перша – поступове сповільнення економіки, зокрема, обмеження роботи банківської системи.

друга – загроза деградації цифрової інфраструктури, тобто потенційні обмеження доступу до інтернету через можливі пошкодження телекомунікаційної мережі або електроживлення.

третья – мобілізація фахівців, більшість з яких – чоловіки.

Енергетика. Через три тижні після військового вторгнення РФ енергосистема України приєдналася до енергосистеми континентальної Європи ENTSO-E.

До того в критичних випадках уся країна, крім трьох західних областей, залежала від поставок електроенергії з країни-агресора та Білорусі.

Проблем з генерацією електроенергії в Україні немає. Найбільший оператор маневрових потужностей ДТЕК повідомив, що майже всі ТЕС компанії працюють у штатному режимі.

Винятки – Луганська ТЕС, зупинена раніше через військові дії в області, та частково Запорізька ТЕС, яка перейшла на газ і працює мінімальним складом обладнання через пошкодження мосту та зупинку залізничного сполучення в регіоні.

Компанія прийняла на свої ТЕС близько 17 тисяч тон вугілля з 60 тисяч тон імпортного, передбаченого в рамках контракту з вугледобувним підприємством Bogdanka (Польща).

Металургія. Металургійний ринок перебуває в скрутному становищі через залежність від експорту продукції морем. Більшість підприємств галузі зосереджені у південно-східній частині України, де тривають активні бойові дії. Підприємства не можуть відвантажувати готову продукцію через заблоковані порти і морські шляхи.

Найбільший оператор цього ринку, компанія «Метінвест» втратила свої підприємства повідомила, що металургійні підприємства у місті Маріуполь, «Запоріжсталь» та «Запоріжжкокс» перебувають у режимі гарячої консервації, а «Запоріжвогнетрив» – у режимі тимчасової консервації технологічного обладнання.

Авдіївський коксохімічний завод зазнав масованого обстрілу і теж працює в режимі часткової консервації.

ГОКи та інші підприємства працюють у штатному режимі. Компанія продовжує платити зарплату співробітникам.

Логістика. Логістичний ринок зазнав значних втрат, бо чимало територій були відрізані від сполучення. У компанії «Нова пошта» за перший тиждень війни обсяги доставки впали на 95%. Багато терміналів та відділень зачинилися через постійні обстріли. Відбулися масові переміщення співробітників та клієнтів. У людей змінилися пріоритети. Як наслідок – упав попит на товари, які раніше доставлялися. Якщо до війни «Нова пошта» щодня перевозила близько 1 млн. посилок, то в перший тиждень бойових дій цей показник упав у 20 разів – до 50 тис посилок на день.

Багато магістральних шляхів зруйновані, тому доводиться будувати нові маршрути. Крім того, в Україні діє комендантська година. Уночі автомобілі не можуть рухатися, що виключає цілодобову доставку. Компанія намагається мінімізувати ризики водіїв: ретельно

планує маршрут, враховуючи всі можливі небезпеки та гарячі точки, в режимі онлайн відстежуються реальна ситуація на дорогах [11].

Основними факторами змін в світі є технологічний прогрес, глобалізація, кліматичні зміни, що впливають на економічні, політичні та соціальні трансформації, а отже, й на ринок праці. Ці фактори впливають і на економічні зміни в Україні, однак найсуттєвішим фактором змін в Україні сьогодні є війна. У зв'язку із повномасштабним вторгненням Росії в Україну, тенденції на ринку праці та тренди майбутнього роботи змінюються в пришвидшеному темпі, тому компанія як ніколи повинна розуміти тренди та тенденції, які диктує сьогодення, щоб бути готовою протистояти викликам та розвиватись [12].

На ринку праці прослідковується диджиталізація усіх сфер діяльності, тому ІТ-компанії надалі будуть не лише конкурентами більшості традиційних гравців, а ІТ-спеціалісти поступово інтегруватимуться в інші професійні сфери та стануть невід'ємною частиною традиційних гравців ринку праці. Цей процес спричинить появу нових професій на стику різних спеціальностей, таких як, наприклад, оператори дронів в агро та військовій сфері, фахівці/чині, які здатні створювати нові технічні рішення для медицини; або фахівці/чині з технологій, нових матеріалів і машинобудування, або біоінженери у сільському господарстві тощо. Однак стрімкий розвиток технологій спричинить також розрив цифрових навичок. Це вплине і на вимушену потребу перманентного набуття нових навичок (кожні три-п'ять років) для перекваліфікації та підвищення кваліфікації, як наслідок розвитку технологій, накопичення інформації й інтенсивного приросту знань. Крім того, диджиталізація всіх сфер економічної діяльності в умовах гібридної війни несе з собою високий ризик кібератак на інформаційні системи підприємств.

Висновки. Однією з головних рекомендацій щодо застосування антикризових методів управління діяльності підприємств в умовах повоєнного відновлення є оцінка впливу трансформації роботи на поточне середовище. Роботодавцям варто оновити стратегію антикризового менеджменту, щоб швидше та ефективніше реагувати на виклики, які виникають, і бути готовими адаптуватися – розробити стратегію розв'язання цих проблем найбільш економічно вигідним способом.

Саме такі компанії змогли вистояти з початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну, перемістившись в більш безпечні області України та відновити свій бізнес на новому місці.

Важливим є підключення до роботи внутрішньо переміщених осіб та заохочення різноманітності у команді. Завдяки цьому можна буде оцінювати поточні завдання з різних боків і пропонувати нестандартні рішення, враховуючи і те, що держава активно підтримує бізнес у цьому напрямку. В рамках державної програми роботодавці можуть отримати державну виплату 6,5 тисяч гривень за кожного робітника з числа ВПО. Компенсація надається протягом 2 місяців з дати працевлаштування людини. Варто включати до команди також людей з вразливих категорій населення, представників різних інклюзивних груп тощо.

Для постійного підвищення кваліфікації, професійного зростання, розвитку та підтримки конкурентоспроможності компанії рекомендовано створювати платформи, клуби за професійними/особистими інтересами для спілкування з колегами-однодумцями, розвитку професійних навичок та перенавчання членів команди.

З огляду на рівень психологічного травматизму під час війни для українських компаній важливим аспектом є створення груп психологічної підтримки для працівників компанії з метою адаптації, підтримки їх ментального та психологічного здоров'я в умовах війни та післявоєнного періоду. Компаніям потрібно розробити програми підтримки фізичного і психічного комфорту працівника [12].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70–71. С. 75–82.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
3. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
4. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.
5. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку* : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
6. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
7. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
8. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
9. Нікітін А. А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2018. № 2. С. 52–59.
10. Ватченко Б. С., Шаранов, Р. С. «Антикризове управління підприємством в умовах війни». № 182 (2022): Економічний простір 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
11. <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
12. <https://careerhub.in.ua/trendi-ta-rekomendacii-shhodo-roboti-ma/>