

УДК 339.13.027

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

*Стешенко О.Д., к.е.н., доцент,
Масалигіна В.В., к.е.н., ст. викладач (УкрДУЗТ)*

В умовах глобальної пандемії одним із основних завдань управління підприємством має бути створення ефективної системи антикризового менеджменту. У статті досліджено проблему застосування антикризового управління на підприємстві в умовах пандемії, теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з управління підприємством в умовах кризи. Визначено відмінності між традиційними кризовими явищами і дестабілізацією бізнесу із-за пандемії. Проаналізовано показники підтримки підприємницької діяльності державними структурами країн світу. Виокремлено основну мету антикризового управління. Розглянуто основні проблеми управління персоналом кризового підприємства, завдання управління людським потенціалом кризового підприємства. Обґрунтовано необхідність впровадження системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах з метою забезпечення економічного розвитку.

Ключові слова: антикризове управління, глобальна криза, пандемія, фінансова стабільність, підприємницька діяльність.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

*Стешенко О.Д., к.э.н., доцент,
Масалыгина В.В., к.э.н., ст. преподаватель (УкрГУЖТ)*

В условиях глобальной пандемии одним из основных заданий управления предприятием должно быть создание эффективной системы антикризисного менеджмента. В статье исследована проблема применения антикризисного управления на предприятии в условиях пандемии, дано теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций из управления предприятием в условиях кризиса. Определены отличия между традиционными кризисными явлениями и дестабилизацией бизнеса из-за пандемии. Проанализированы показатели поддержки предпринимательской деятельности государственными структурами стран мира. Выделена основная цель антикризисного управления. Рассмотрены основные проблемы управления персоналом кризисного предприятия, задания управления человеческим потенциалом кризисного предприятия. Обоснована необходимость внедрения системы антикризисного управления на отечественных предприятиях с целью обеспечения экономического развития.

Ключевые слова: антикризисное управление, глобальный кризис, пандемия, финансовая стабильность, предпринимательская деятельность.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT UNDER A PANDEMIC CONDITION

*Steshenko O.D., Candidate of Economic Sciences, associate professor,
Masalugina V.V., Candidate of Economic Sciences (UkrSURT)*

In conditions of global pandemic, implementation of efficient crisis management system should be among crucial tasks of enterprise management.

The research is targeted at processes of enterprise crisis management system control in conditions of pandemic.

The economic essence of crisis management is the subject of the research.

The paper deals with the issue of crisis management implementation at the enterprise in conditions of pandemic, theoretical substantiation and development of practical recommendations for enterprise management in crisis conditions. Differences between conventional crisis phenomena and pandemic-related business disruption are identified. Parameters of entrepreneurial activity support by world countries' government institutions are analyzed. The primary objective of crisis management in the context of pandemic is highlighted. The three key cycles of crisis management introduction in pandemic conditions are defined: the shock – personnel protection, situation understanding and business continuity control; the waiting – personnel and business management during the crisis; and the recovery – business recovery, loss assessment and rapid rehabilitation. Key issues of personnel management at crisis-stricken enterprise and challenges facing human potential management at crisis-stricken enterprise are reviewed. The need in crisis management system implementation at homeland enterprises to ensure economic development is substantiated. It was determined that crisis management in pandemic conditions must provide for evaluation of quarantine mode's advisable time limits in the context of all the risks identified and for adequate adaptation of crisis response measures. It has been proven that implementation of proposed actions will make it possible to prevent and overcome the crisis situation and to maintain the enterprise's sustainable marketplace position, to stabilize the enterprise's viability in challenging economic situations. A number of problematic issues associated with crisis management in conditions of global pandemic were also highlighted.

Keywords: *crisis management, global crisis, pandemic, financial stability, entrepreneurial activity.*

Постановка проблеми. Сучасна економічна ситуація у світі, характеризується двома словами – «пандемія» і «економічна криза». Більшість українських підприємств вимушені здійснювати антикризове управління шляхом оптимізації витрат, скорочення штатів, зміни у стратегії та тактиці діяльності та інші заходи. Бізнес-процеси супроводжуються такими незадовільними факторами як: невиконанням контрагентами договірних зобов'язань, збільшенням дебіторської заборгованості, вимушеним звільненням персоналу, збільшенням фактів шахрайства, тощо.

Забезпечення успішного ведення підприємницької діяльності в умовах пандемії і кризи можливо за умови адаптування антикризового управління до карантинних та обмежувальних заходів з боку держави. Тому необхідно переглянути раніше оцінені ризики з максимальним використанням альтернативних процедур та сучасних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема застосування антикризового управління розглядається в публікаціях ряду вітчизняних і зарубіжних авторів. У цих публікаціях найбільший інтерес представляють

роботи, присвячені досвіду введення антикризового управління з метою підвищення ефективності функціонування підприємств. Зокрема, дослідженню проблем антикризового управління присвячені роботи таких українських вчених, як С. В. Панченко, В. Л. Дикань, В. О. Коюда, Н. Б. Кушнір, Д. С. Войтович, І. Ю. Єпіфанова, Н. О. Оранська, О. Д. Стешенко та ін. [1-6].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте до теперішнього часу в нормативно-правовій та науковій літературі недостатньо уваги приділено антикризовому управлінню в умовах глобальних криз та пандемії.

Метою статті є теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій по управлінню підприємством в умовах кризи внаслідок пандемії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пандемія коронавірусу 2020 року стала передумовою однієї з глобальних криз світової економіки за останнє століття, порівнянну з найбільш гострим періодом Великої депресії 1929-1933 рр. COVID-19 спровокував структурний і системний колапс традиційної сучасної економічної парадигми. Прямий вплив якого може проявитися через знецінення необоротних активів, суттєву зміну їх ринкової вартості, знецінення дебіторської заборгованості, кредитних збитків тощо. Непрямий – через вплив на покупців та постачальників, що веде до мінімізації прибутків, необхідності перерахунку зобов'язань та ін.

Слід зазначити, що форс-мажорна зупинка світової економіки від пандемії і карантину припала на складний період, який можна охарактеризувати наступними ознаками:

- 1) фінансові ринки переповнені дешевою ліквідністю;
- 2) негативні процентні ставки багатьох банківських установ не дають

бажаного ефекту стимулювання економічного зростання;

3) спостерігається слабке світове економічне зростання, на межі стагнації;

4) почалося системне уповільнення китайського «економічного двигуна», до якого були прив'язані тисячі схем торгівлі і перерозподілу фінансових потоків.

Міжнародний валютний фонд прогнозує скорочення усієї світової економіки на 3% в 2020 році і страшніші наслідки, ніж ми спостерігали у період світової фінансової кризи 2007-2009 років. Очікується, що розвинені економіки зазнають ще більших втрат на рівні 6,1%, що системно порушить світові грошові потоки, зупинить активність фінансових ринків і порушить усі грошово-трансмісійні механізми в арсеналі регуляторів, центральних банків і великих комерційних фінансових установ [9].

Бізнес по всьому світу вимушений пристосовуватися швидше за усі інші сфери, адже без працюючого підприємницького сектору перемогти пандемію в принципі неможливо. Підприємства намагаються проводити мінімізацію виробничих витрат і перебудовувати діючі до кризи бізнес-процеси. При цьому багато хто з них шукає і знаходить можливість не лише продовжити роботу в кризових умовах, але ще і допомагати суспільству і державі впоратися з новими несподіваними викликами.

Антикризове управління в умовах пандемії – це управління підприємством, спрямоване на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості в умовах адаптації до карантину. Воно має на увазі також прогнозування кризових ситуацій і розробку стратегій їх стримування і випередження, а в умовах самої кризи – нейтралізацію або мінімізацію його наслідків.

Задля ефективного антикризового управління доцільно розрізняти значні

відмінності між наслідками кризового становища, що викликане природними, антропогенними, технологічними або експлуатаційними факторами, і кризою, що виникає в результаті поширення пандемії.

Відмінності між традиційними кризовими явищами і дестабілізацією бізнесу із-за пандемії показані на рис. 1.

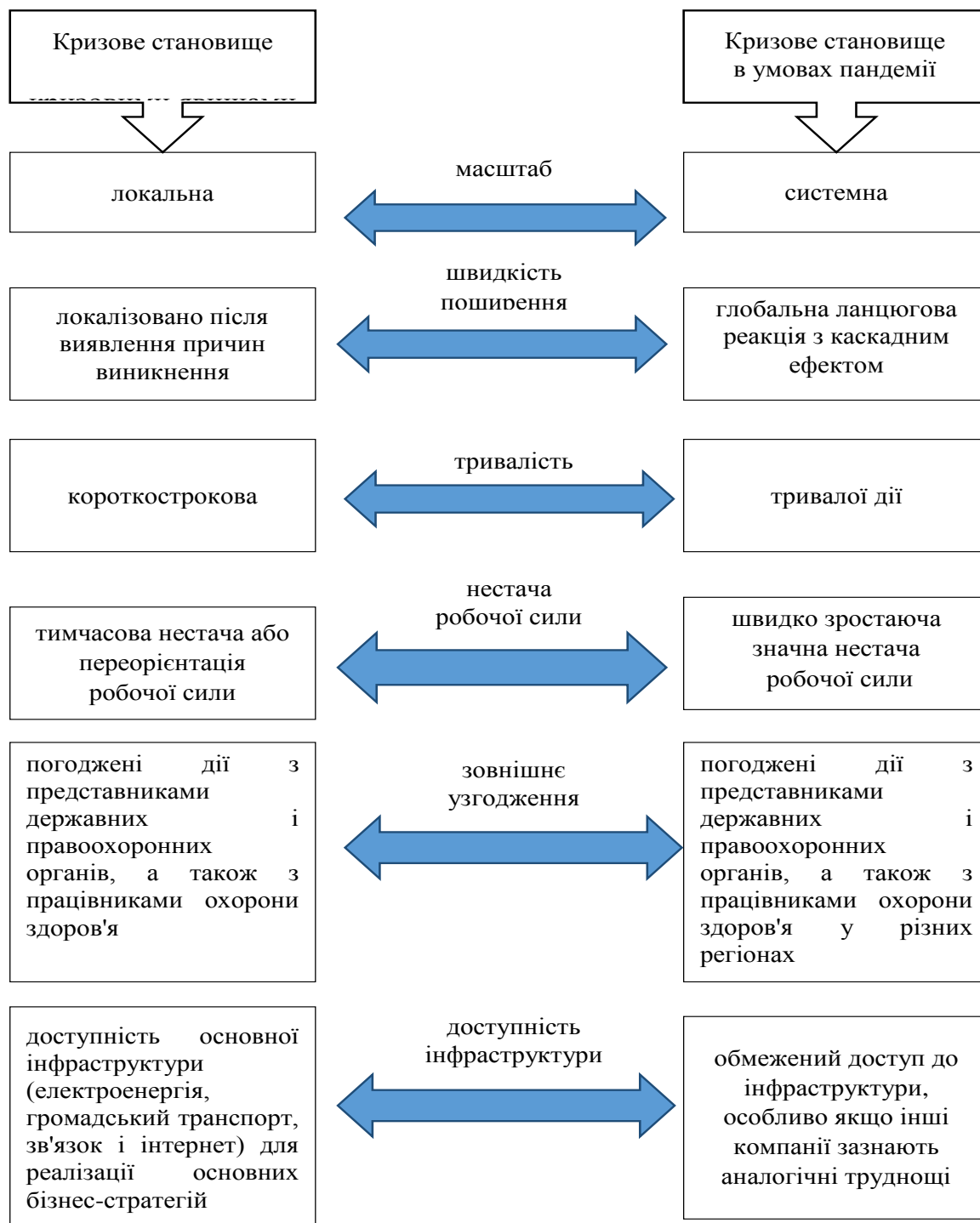


Рис. 1. Відмінності між традиційними кризовими явищами і дестабілізацією бізнесу із-за пандемії (розроблено авторами)

Ці відмінності пов'язані з серйозністю і тривалістю пандемії, що примушує підприємства виходити за рамки традиційного антикризового управління. Підприємницькі структури повинні пов'язувати критерії планування у своїй діяльності в умовах пандемії з управлінням стійкістю, щоб забезпечити комплексне реагування і збереження своїх продукції, робіт і послуг.

Найбільшу загрозу криза в умовах пандемії представляє для середнього і малого бізнесу. Третина власників бізнесу, свідчать про падіння доходів на 90-100% з початку карантину. Ці ж підприємці вже звільнили до 50% штату співробітників. Власники малих та середніх підприємств повідомляють про зменшення доходів на 25-50% порівняно з докарантинним періодом і звільнення від 10 до 25%

працівників. Втрати прибутків великих підприємств становлять 10-25%, там прогнозується скорочення штату на 25% до кінця обмежувальних заходів.

Тому, в першу чергу, українські підприємці від державної влади очікують фінансової підтримки у різних формах. 29% власників підприємницьких структур вважають, що ця підтримка має здійснюватися у формі тимчасового звільнення від сплати податків або ж, принаймні у їхньому істотному зниженні (податкові канікули, тимчасова відміна ЄСВ, ПДФО), також розраховують на компенсацію матеріальних суттєвих збитків.

Статистика міжнародного досвіду свідчить про значну підтримку бізнесу з боку держави (рис. 2). На жаль, Україна займає найменшу позицію.

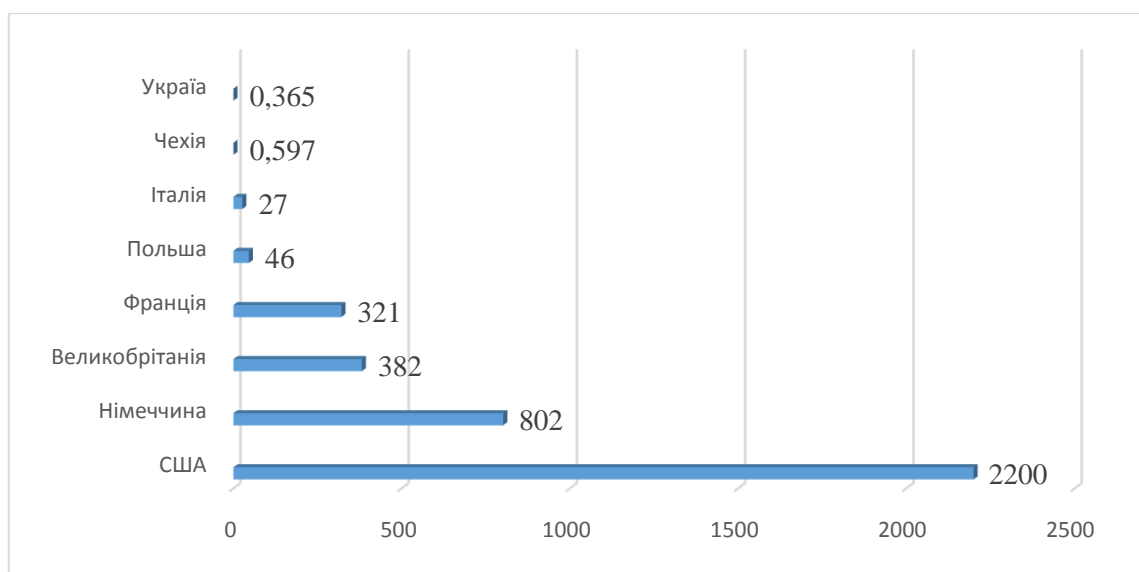


Рис. 2. Фінансова підтримка з боку держави економічній діяльності під час пандемії у 2020 році, млрд долл [7]

Вражаючим є масштаби запланованих антикризових програм в Німеччині. Так, близько 700 тисяч німецьких підприємств вже отримали компенсації з часткового відшкодування заробітної плати працівників, включно з податками на зарплати. Задля стабілізації економіки був створений фонд у розмірі 600 млрд євро. Окремо на підтримку малого бізнесу та індивідуальних

підприємців держава виділить 50 млрд євро.

У Фінляндії представникам роздрібною торгівлі була надана підтримка в обсязі 100 тисяч євро. Австралійський уряд планує виділити допомогу розміром близько 16% ВВП на заходи з підтримки економіки, наприклад на програми компенсації заробітних плат для компаній, які втратили більш ніж 30% доходу через карантин (проте, все ж не звільняють

працівників), тощо. Наразі 3 мільйони підприємств зареєструвалися на отримання цього пакету допомоги [8].

Основною метою антикризового управління є забезпечення успішних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою ефективної організації, що

досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями.

Антикризове управління в умовах пандемії доцільно зосередити у трьох основних циклів (рис. 3).



Рис. 3. Основні цикли антикризового управління в умовах пандемії (розроблено авторами)

Антикризове управління в умовах пандемії повинно передбачати оцінку доцільного терміну тривалості режиму карантину з урахуванням усіх виявлених ризиків та забезпечення відповідної адаптації антикризових заходів, зокрема:

1) створення багаторівневої системи ризик-менеджменту та удосконалення стратегічного планування і аналізу, як важливих елементів кризового управління і прийняття рішень на підприємстві;

2) забезпечення видалених робочих місць для швидкої адаптації на належному рівні, а саме переведення більшості співробітників в режим дистанційної роботи із забезпеченням необхідного оснащення;

3) забезпечення необхідної підтримкою, яку можна забезпечити завдяки децентралізованим цифровим

робочим просторам. Цей підхід активізує колективний інтелектуальний потенціал підприємства й забезпечує працівників засобами ефективного надання взаємної підтримки в умовах самоорганізації;

4) оперативна підтримка клієнтів і партнерів;

5) збільшення гнучкості організації, додаткові вимоги щодо кібербезпеки;

Отже антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності. Від ефективності проведення антикризових заходів на підприємствах буде залежати їх майбутнє існування чи згорання діяльності.

Висновки. Ситуація з поширенням коронавірусу виявила низьку готовність до реагування на загрозу масштабної пандемії, засвідчила недосконалість національних систем кризового менеджменту, а також наявність суттєвих вразливостей у різних сферах (передусім охорони здоров'я та біобезпеки, економіки тощо).

Антикризове управління підприємств повинно вирішити цілу низку проблемних питань, серед яких:

– неможливість раннього виявлення, оцінювання і попередження загрози;

– відсутність достатніх спроможностей, резервів, альтернативних стратегій на випадок кризової ситуації;

– відсутність або неактуальність планів комплексного реагування, єдиних стандартів та узгоджених протоколів дій;

– неготовність більшості підприємств і населення працювати в умовах карантинних обмежень, у т. ч. дистанційно;

– повільне реагування з боку уповноважених державних і місцевих органів антикризового управління, низька ефективність координації заходів на різних рівнях, у т. ч. через недоліки законодавства та/або його невиконання.

Це обумовлює актуальність удосконалення антикризового управління, враховуючи, що основною метою при цьому є формування здатності протистояти загрозам різного походження, швидко адаптуватися до змін безпечного середовища і підтримувати стале функціонування, а також швидко відновлюватися після кризи до бажаної рівноваги (на попередньому або новому рівні).

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Панченко С. В., Дикань В. Л., Воловельська І. В. Управління бізнесом: підручник. За заг. ред. В. Л. Диканя.

Харків: УкрДУЗТ, 2017. С. 45.

2 Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Підприємництво : підручник. Х.: УкрДУЗТ, 2016. Ч.2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. С. 58-60.

3 Коюда В. О. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством. Бизнес-Информ. 2009. № 12. С. 47- 49.

4 Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах Ефективна економіка. 2016. №5. Режим доступу до ресурсу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954> [дата звернення 8.05.2020]

5 Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265-269.

6 Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. Вип. 54. 2016. С.362-367.

7 Офіційний сайт Державної служби статистики України. Режим доступу до ресурсу : <http://www.ukrstat.gov.ua> [дата звернення: 10.05.2020]

8 Міжнародний досвід подолання економічних наслідків пандемії. Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/mizhnarodnyj-dosvid-podolannya-ekonomichnyh-naslidkiv-pandemiyi> [дата звернення 10.05.2020]

9 Нова велика рецесія. Режим доступу до ресурсу : https://www.rbc.ua/static/longread/helping_hand/index.html [дата звернення: 11.05.2020]

REFERENCES

1 Panchenko S.V., Dy`kan` V.L., Volovel`s`ka I.V. ta in. (2017) Upravlinnya

biznesom [Business management]. Xarkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)

2 Panchenko S.V., Dy`kan` V.L., Shramenko O.V., Polyakova O.M., Utkina Yu.M. (2016) Realizaciya pidpry`emny`cz`koyi diyal`nosti u suchasny`x ry`nkovy`x umovax [Implementation of entrepreneurial activity in modern market conditions]. Pidpry`emny`czstvo [Business]. Xarkiv: UkrDUZT (in Ukrainian)

3 Koyuda V.O. (2009) Antikrizova programa – osnova sistemi antikrizovogo upravlinnya pidpriemstvom [Anti-crisis program is the basis of the anti-crisis management system of the enterprise]. Biznes-Inform. № 12. Pp. 47-49. (in Ukrainian)

4 Kushnir N.B., Voitovich D.S. (2016) Osoblyvosti antikriznogo upravlinnia ta ekonomichnoi diagnostiki pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Features of crisis management and economic diagnostics of the enterprise in modern conditions]. Effective economy. №5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (accessed 8 may 2020)

5 Yepifanova I.Yu., Oran`ska N.O. (2016) Sutnist antykrizovogo upravlinia

pidpriemstva [The essence of crisis management of the enterprise]. Economy and society. №2. Pp. 265-269. (in Ukrainian)

6 Steshenko O.D., Kalens`kyi O.V. (2016) Antikrizove finansove upravlinnia pidpriemstvom. [Anti-crisis financial management of the enterprise]. Bulletin of Transport Economics and Industry. Vip.54. Pp. 362-367. (in Ukrainian)

7. Ofitsial'nyy sayt Gosudarstvennoy sluzhby statistiki Ukrainy. [The official website of the State Statistics Service of Ukraine.] Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 10 may 2020)

8 Mizhnarodnyi dosvid podolania ekonomichnykh naslidkiv pandemii. [International experience in overcoming the economic consequences of a pandemic]. Available at: <https://eba.com.ua/mizhnarodnyj-dosvid-podolannya-ekonomichnyh-naslidkiv-pandemiyi> (accessed 11 may 2020)

9 Nova velyka retseciia. [A new great recession]. Available at: https://www.rbc.ua/static/longread/helping_hand/index.html (accessed 11 may 2020)