

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

ANTI-CRISIS ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE COVID-19 PANDEMIC

Стаття присвячена аналізу змісту та практиці антикризового управління підприємством в умовах епідемії COVID-19, коли більшість суб'єктів господарювання зазнала скрутного положення. Автором розкриті важливість створення антикризового плану, визначені дії антикризового управління, наголошено на послідовності та швидкості виконання окремих дій. Серед обґрунтованих методів запобігання економічній кризі автором виділені та охарактеризовані: скорочення витрат, збільшення надходжень коштів, проведення реструктуризації кредиторської заборгованості, зміна стратегії розвитку підприємства, проведення реорганізації та реструктуризації підприємства. Окремо зауважено на необхідності цифровізації діяльності підприємств. Вироблені рекомендації щодо подолання підприємствами кризових явищ, викликаних поширенням COVID-19.

Ключові слова: антикризове управління, пандемія COVID-19, антикризові заходи, дії, методи.

The author considers topical issues of anti-crisis management of the enterprise in the context of the COVID-19 pandemic. The article is devoted to the analysis of the content and practice of crisis management in the COVID-19 epidemic, when most businesses experienced a difficult situation due to loss of markets, declining demand, inability to provide remote work, and some went bankrupt. The author emphasizes the importance of creating an anti-crisis plan, which consists of pre-crisis, crisis and post-crisis stages. The advantages of its preliminary compilation are determined. There is a consistent list of actions of anti-crisis management, and although it is quite significant in scope, they must all be carried out promptly. Among the well-founded methods of preventing the economic crisis, the author singled out and characterized: cost reduction, increased cash inflows, restructuring of accounts payable, changing the development strategy of the enterprise, reorganization and restructuring of the enterprise. Each of them is used depending on the depth of the crisis. The need for digitalization of enterprises is noted separately. It was noted that enterprises that already had experience of remote work, sales more quickly adapted to quarantine conditions and suffered less losses compared to those enterprises that did not have such experience. The author identifies 5 stages of digitalization of enterprises: initial, formal, strategic, convertible, innovation-adaptive. The author considers marketing to be a separate component of digitalization, as sales, search for customers and suppliers are carried out remotely. According to the results of the study, the author made recommendations for overcoming the crisis caused by the spread of COVID-19. The author concludes that the best option for crisis management will be to develop a new strategy. By adjusting a number of working mechanisms: optimizing the organizational structure, strategic redistribution of resources and further digitalization, you can adapt the operation of the enterprise to new realities and minimize the impact of the crisis situation in terms of money and time.

Key words: anti-crisis management, COVID-19 pandemic, anti-crisis measures, actions, methods.

УДК 657.62

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-24>

Яковенко О.І.

к.пед.н., доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю Ізмаїльський державний гуманітарний університет

Yakovenko Olena

Ismail State University of Humanities

Постановка проблеми. Господарську діяльність будь-якого підприємства можна розглядати як економічно безпечну, при якій відсутні істотні загрози його стабільному та ефективному функціонуванню, та кризову, що характеризується порушенням стану, збитковістю та нестачею необхідних для розвитку суб'єкту ринку ресурсів. Сучасні умови поширення Covid-19 та його штамів, викликали саме останній варіант розвитку багатьох підприємств.

Як показують події з початку 2020 року, пов'язані з поширенням пандемії коронавірусної інфекції COVID-19, більшість підприємств зазнала значних збитків, дехто опинився на межі банкрутства, деякі підприємства малого та середнього бізнесу змушені були зупинити свою діяльність та припинити існування, оскільки не були готові до такого сценарію своєї діяльності. Одними з основних причин цієї кризової ситуації виявилися недоступність вироблених товарів та послуг для споживачів дистанційно, а також їх незатребуваність у період самоізоляції.

Антикризове управління є одним із важливих питань менеджменту підприємств. Так як у роботі

будь-якого підприємства можуть траплятися кризові ситуації, необхідно розрахувати ризики їх виникнення та продумати реальний план дії на відновлення діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу проблемі антикризового управління надавало багато відомих авторів та науковці, серед вітчизняних слід відмітити В. Борзенко [1], В. Василенко [2], О. Скібіцький [8], Б. Шелегеда [10] та ін.

Сьогодні з'являється щораз більше досліджень та публікацій, які стосуються антикризового управління, серед їх авторів І. Єпіфанова [3], Є. Морозов [5], Г. Романяк [7], А. Череп [9] та ін.

Проте, питанням антикризового управління під час поширення пандемії Covid-19 обмаль, і це ще раз підсилює актуальність обраної тематики.

Метою дослідження є розкриття інструментарію та вироблення рекомендацій щодо вживання підприємствами антикризових заходів для подолання кризи, викликані поширенням пандемії COVID-19.

Виклад основного матеріалу. Переважно антикризове управління розглядається як система

управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ, а також причин їх виникнення [2; 8; 10]. Головну мету антикризового управління науковці формулюють як виведення підприємства з кризового стану, створення передумов його стабільного та максимально ефективного функціонування і формування високого потенціалу розвитку у майбутньому [1; 2].

Антикризове управління зазвичай включає три етапи [8, с. 89].

Перший етап антикризового управління – докризовий, передбачає вживання заходів щодо запобігання можливим кризам, серед них: стратегічне планування, підбір та навчання команди антикризового управління, проведення моделювання для реалізації стратегічного плану.

Другий етап – кризовий. Саме на цьому етапі йде реагування на кризу та реалізація плану управління нею, який було створено в докризовий період. Усі дії, які робляться на даному етапі, мають бути виконані оперативно.

Наприклад, у період пандемії багатьма підприємствами було реалізовано політику віддаленої роботи з дому, щоб знизити ризик передачі коронавірусу, як того вимагав уряд.

Очевидно, що заздалегідь нікому не було відомо, як довго доведеться застосовувати цю політику, тому з метою антикризового управління на другому етапі у компанії вже має бути додаток, який підтримує ефективність та безперебійність віддаленої роботи.

Третій етап – посткризовий. Він завершальний, настає, коли криза майже втихла або вже минула. Проте процес антикризового управління ще продовжується. На третьому етапі необхідно оцінити застосовані стратегії виходу з кризи, чи були вони ефективними, чи їх потрібно покращувати. Це допоможе підприємству краще підготуватися до нової кризи у майбутньому.

Отже, дії, що вживаються для управління кризою, мають бути ефективними та оперативними, а план антикризового управління необхідний для того, щоб підприємство мало чіткі інструкції щодо зменшення впливу кризи.

Відзначимо деякі переваги створення плану антикризового управління:

- допомагає підтримувати ділову репутацію підприємства, особливо в очах клієнтів, конкурентів та лідерів галузі під час та після кризи;
- підвищує безпеку, здоров'я та благополуччя всіх співробітників підприємства;
- підвищує продуктивність під час та після кризи, оскільки до всіх працівників доведено стратегічні цілі та оперативні завдання на час кризи.

Морозов Є., узагальнюючи дослідження, виділяє наступні 15 послідовних дій антикризового управління:

- 1) формування інформаційної бази антикризового управління;
- 2) діагностика кризового стану підприємства;
- 3) визначення об'єктів та суб'єктів антикризового управління;
- 4) формування антикризових цілей та відповідних їм завдань;
- 5) розроблення альтернативних варіантів антикризових заходів;
- 6) оцінювання доцільності кожного варіанта антикризових заходів;
- 7) оцінювання антикризової спроможності підприємства;
- 8) вибір найбільш оптимального варіанта антикризових заходів;
- 9) складання плану вжиття антикризових заходів;
- 10) розроблення організаційних та мотиваційних механізмів вжиття антикризових заходів;
- 11) вжиття антикризових заходів;
- 12) контроль вжиття антикризових заходів;
- 13) оцінювання успішності вжитих антикризових заходів;
- 14) регулювальні дії;
- 15) розроблення та вжиття реабілітаційних (профілактичних) антикризових заходів, вибір напряму подальшої діяльності підприємства [5, с. 115].

Науковці [6; 9] виділяють наступні методи подолання економічної кризи підприємства під час Covid-19:

1. Скорочення витрат складається з контролю, аналізу та проведення заходів щодо зниження витрат та оцінки отриманого результату. Напрямки діяльності – скорочення закупівлі сировини, фонду заробітної плати, виробничих витрат, а також використання ресурсозберігаючих технологій.

2. Збільшення надходжень коштів – крім державної підтримки, надходження грошей також можливе шляхом продажу чи здачі в оренду активів підприємства, оптимізації продажів та ін.

3. Проведення реструктуризації кредиторської заборгованості – це виконання угод, спрямованих на отримання різних поступок з боку кредиторів. Наприклад, скорочення кредитної ставки чи звільнення від сплати відсотків.

4. Зміна стратегії розвитку підприємства можна використовувати як один із способів виходу з кризи. Стратегії зростання, скорочення, ліквідації, розвитку галузі та продукту – кожна впливає на процес діяльності підприємства по-своєму, тому фірмі необхідно правильно вибрати стратегію з метою підвищення прибутковості, зміцнення підприємства серед конкурентів та підвищення економічних показників.

5. Проведення реорганізації та реструктуризації підприємства – повна зміна напряму діяльності

організації, включаючи перегляд своєї продукції, асортименту, чинників виробництва та системи загального менеджменту.

Наслідки, з якими зіткнулися підприємства, включають:

- зниження продажів і падіння прибутку;
- зниження продуктивності через політику соціального дистанціювання;
- проблеми з відстеженням грошових потоків;
- перешкоди для спілкування з клієнтами тощо.

Підприємства, де не були прийняті термінові антикризові заходи зазнали величезних збитків і ситуація ними погіршувалась з кожним днем (наприклад, скорочення товарообігу призвело до неможливості виплат заробітної плати працівникам).

Щоб уникнути сценарію, пов'язаного зі скороченням штату чи звільненнями персоналу, більшість підприємств реалізували політику роботи вдома, іноді із пониженням заробітної плати. У тих же випадках, коли цього неможливо було зробити, сумлінні роботодавці скоротили години роботи та надавали засоби для захисту своїх співробітників (наприклад, дезінфікуючі засоби для рук, маски, рукавички тощо).

Також у терміновому порядку було запущено хмарні програми, які дозволили співробітникам та клієнтам взаємодіяти один з одним без особистої зустрічі.

Сьогоднішні керівники справедливо зосереджені на величезних проблемах безперервності ведення бізнесу, пов'язаних із COVID-19, і насамперед вони мають продовжувати:

- забезпечувати максимальну безпеку працівників;
- забезпечувати фінансову стійкість;
- оцінювати стійкість ланцюжків поставок;
- зміцнювати найважливіші системи для підтримки безпрецедентного рівня віддаленої роботи при одночасному протидії сплеску кібератак.

Підприємства, які просунулися далі за всіх на шляху цифрової трансформації до COVID-19, адаптувалися до кризи краще, ніж інші. Їхні бізнес-моделі та робочі бізнес-процеси змогли швидше прийняти і гнучко відреагувати на зміни, що відбуваються. Підприємства, яким не вистачає надійної цифрової мережі або присутності в мережі, зіткнулися із труднощами.

Якщо підприємство і досі не розпочало цифрової трансформації, йому буде важко зберегти свій бізнес після пандемії. На нашу думку, бізнес-структури запустять процес цифровізації, навіть якщо вони зараз вважають цифрову трансформацію модною тенденцією, дуже скоро зрозуміють, що цей процес неминучий. Більшість підприємств залучають інвестиції та нові розробки у свій бізнес, розвивають електронну комерцію.

Цифровізація бізнесу складається з п'яти етапів, кінцева мета яких – цифрова зрілість:

1) початковий етап (використання технологій тільки в разових випадках);

2) формальний етап (слідування тенденціям цифровізації без розуміння та ефекту від впровадження технологій);

3) стратегічний етап (цифровізація стає стратегією бізнесу з того ефекту, що має бути досягнутий);

4) конверсований етап (розроблено цілу політику з цифровізації, де кожен відділ розуміє свою значущість у даному процесі);

5) інноваційно-адаптивний етап (кардинальна зміна стратегій підприємства, де кожен етап неможливий без цифровізації) [4, с. 151].

Окремою складовою цифрової трансформації варто виділити маркетинг. У період закриття офісів та магазинів всі навантаження переходять на маркетинг, важко швидко зорієнтуватися та знайти нові канали зв'язку з клієнтами без втрати доходів. Для успішної маркетингової кампанії за умов пандемії потрібно: виділити основні товари з найбільшим попитом серед асортименту; знайти оптимальні канали збуту та зосередити на них основні потужності компанії; звернутися до email-розсилки, соціальних мереж та месенджерів. Найголовніше – це не розсіювати свої сили у різних напрямках. В умовах кризи першим та важливим кроком є концентрація на сильних сторонах бізнесу. Наприклад, якщо Інтернет-продажі мали місце і до карантину, слід розширити способи оплати замовлень, поліпшити доставку, запропонувати кредитування або відстрочку платежів, вийти на нові онлайн-платформи збуту. А якщо бізнес до пандемії нічого спільного з Інтернет-продажами не мав, то варто бути дуже обережним. Для початку необхідно ідентифікувати, у яких соціальних мережах чи месенджерах знаходиться цільова аудиторія (Facebook, YouTube, Instagram тощо або профільні платформи). Далі – створити власну сторінку в соціальних мережах, провести опитування, якщо є зацікавленість, тільки тоді слід розробляти власний сайт і запускати рекламу, якщо ж ні, то краще звернутися до майданчиків збуту, наприклад, Google Shopping.

Тим часом компанії-розробники програмного забезпечення, що надають інструменти для спільної роботи, програмне забезпечення як послугу та хмарні ресурси, мають високий рівень попиту на свою продукцію.

Уроки показують, що підприємства повинні діяти швидко та рішуче, щоб підтримувати стійкість в умовах поточної кризи та у невизначеному майбутньому після пандемії COVID-19.

Там, де це можливо, у міру відкриття підприємства наново вишукують можливості для розвитку, роблячи безпрограшні стратегічні дії, які допомо-

жуть їм стати сильнішими в антикризовій конкурентній боротьбі:

- стають більш цифровими, з керованими даними та хмарними програмами;
- роблять бізнес-процеси більш гнучкими, а структури витрат більш варіативними;
- підвищують безпеку роботи працівників та обслуговування клієнтів.

Однак на тлі відновленої невизначеності щодо пандемії припущення, які підприємства раніше використовували для формування сценаріїв та визначення свого стратегічного курсу, тепер перебувають під питанням.

Зараз підприємства повинні на постійній основі орієнтуватися та коригувати свій курс, долаючи безліч потенційних перехресних ризиків, що перешкоджають їхньому руху.

З метою забезпечення стійкості підприємств у посткризовому періоді можна надати такі рекомендації стратегічної спрямованості:

1. Необхідно оптимізувати організаційні структури. Криза є тим часом, коли варто наново переглянути організаційну структуру підприємства. При цьому, можливо, буде доцільним скоротити організацію до мінімуму, необхідного для виживання, а потім перебудувати її з нуля.

У найпростішому вигляді організаційний дизайн та ієрархії всередині компанії мають відповідати рівням централізації та оптимізувати усі бізнес-процеси. Для кожної бізнес-функції необхідно використовувати мінімальні ресурси, необхідних для роботи.

У складнішому варіанті організаційне проектування має враховувати перспективи всього підприємства, включаючи:

- зміни у складі топ-менеджерів;
- переосмислення ролі корпоративного центру;
- створення центру передового досвіду для використання наявних можливостей та постійного покращення діяльності підприємства.

Сьогодні у типовій компанії більшість прямих підлеглих генеральному директору не несе прямої відповідальності за прибутки та збитки. Натомість вони є сполучною ланкою між основними бізнес-операціями та генеральним директором або є оперативними та функціональними керівниками.

Щоб досягти зростання в умовах кризи, більшості підприємств необхідно очистити свою структуру, щоб створити бізнес-сегменти, які мають ширші можливості, меншу кількість та масштаб. Їм слід виключити більшість складних операцій та скоротити свої корпоративні функції, щоб зосередитись лише на захисті підприємства у кризу та дотриманні стандартів роботи. Більш того, їм слід створити нові посади, які займатиме керівний склад, включаючи посади, пов'язані з цифровими можливостями, аналітикою, інноваціями, новими бізнес-моделями та досвідом роботи з клієнтами.

Цей крок дозволить не лише прискорити розвиток підприємства та підвищити його економічність при виході з кризи, а й спростить саму організацію з метою швидшого прийняття антикризових управлінських рішень.

2. Необхідний стратегічний перерозподіл ресурсів. Після оптимізації організаційної структури підприємству необхідно стратегічно перерозподілити ресурси для створення команд, які підтримують лідерство на ринку чи хоча б конкурентоспроможність.

Вартість та розмір кожної функції повинні розподілятися за стратегічними пріоритетами та потребами. Історично склалося, що керівникам різного рівня було надано право розподіляти лише ресурси в межах їхньої компетенції. Рідко існувала система, яка б дозволяла перерозподілити ресурси у межах підприємства та робити це динамічно, а не щорічно у процесі складання бюджету.

Вступаючи в епоху після COVID-19 підприємствам потрібно обнулити свої витрати, а потім перерозподілити їх відповідно до стратегічних пріоритетів. Звичайно, при перерозподілі неминуче з'являються переможці та програли, тому корпоративно-орієнтований спосіб мислення та ефективне управління змінами мають вирішальне значення для просування підприємства.

3. Необхідно продовжувати активно впроваджувати цифрові технології та автоматизацію. Багато підприємств, і особливо промислові, входять до числа провідних галузей з потенціалом цифровізації та автоматизації, але відстають у їхньому фактичному впровадженні. Це небажання подібної трансформації можна частково пояснити нестачею капіталу та необхідністю перепідготовки співробітників, а частково інерцією, відсутністю інтересу та опором змін.

Зараз при кризі пандемії більшість керівників підприємств стали розуміти, що автоматизація – це потужний спосіб відповісти на зростаючий тиск, з метою підвищення ефективності, інновацій та швидкості розвитку економіки.

Більшість бізнес-процесів підприємства можна хоча б частково автоматизувати за допомогою розширеної аналітики та прогнозного моделювання, які дозволяють приймати оптимізовані рішення у реальному часі, а також скорочують трудомісткі ручні операції. Щоб швидко розпочати цифровізацію та автоматизацію, підприємства можуть впроваджувати готові рішення чи розробляти індивідуальні.

Висновки. У міру того, як підприємства реалізують запропоновані зміни, необхідно буде розвиватися в масштабах усього підприємства. Щоб підтримувати нові стратегічні напрямки, необхідно неухильно запроваджувати методи управління змінами за умов кризи.

Найоптимальнішим варіантом антикризового менеджменту, на наш погляд, буде розробка нової

стратегії роботи. За допомогою коригування ряду робочих механізмів: оптимізації організаційної структури, стратегічного перерозподілу ресурсів та подальшої цифровізації, можна адаптувати функціонування підприємства під нові реалії та звести вплив кризової ситуації до мінімуму за коштами та часом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посібник. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2016. 232 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник Київ : ЦУЛ. 2013. 504 с.
3. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачево. 2016. № 2. С. 265–269.
4. Калиниченко М. П. Цифровізація як інструмент антикризового управління підприємством в умовах пандемії. *Цифровізація: наука і образование в условиях современных вызовов*. Сборник I Международной Межфилиальной конференции. 29 октября 2021 года. С. 150–155.
5. Морозов Є. Ю. Антикризіві заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони*. 2018 р. № 3 (102). С. 114–120.
6. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : Вид-во СЧУ ім В. Даля, 2004. 192 с.
7. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С. 235–239.
8. Скібіцький О. М. Антикризівий менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
9. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277–282.
10. Шелегеда Б. Г., Шарнопольська О. М., Румянцев М. В. Антикризове управління : навч. посібник. Київ : ТОВ ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.
11. Штангерт А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : Знання, 2007. 335 с.

REFERENCES:

1. Borzenko V. I. (2016) *Antykryzove upravlinnya: navch. posibnyk* [Anti-crisis management]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 232 p. (in Ukrainian)
2. Vasilenko V. O. (2013) *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posibnyk* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: TSUL. 504 p. (in Ukrainian)
3. Yepifanova I. Yu., Orans'ka N. O. (2016) *Sutnist' antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstva* [The essence of crisis management of the enterprise]. *Ekonomika i suspil'stvo*, no. 2, pp. 265–269. (in Ukrainian)
4. Kalynychenko M. P. (2021) *Tsyfrovyzatsyya kak yinstrument antykryzysnoho upravleniya predpryyatyem v uslovyakh pandemyi* [Digitalization as a tool for crisis management of the enterprise in a pandemic]. *Tsyfrovyzatsyya: nauka y obrazovanye v uslovyakh sovremennykh vyzovov*. Sbornyk I Mezhdunarodnoy Mezhfilyal'noy konferentsyy. 29 oktyabrya, pp. 150–155. (in Russian)
5. Morozov Ye. Yu. (2018) *Antykryzovi zakhody v systemi upravlinnya pidpryyemstvom* [Anti-crisis measures in the enterprise management system]. *Derzhava ta rehiony*, no. 3(102), pp. 114–120. (in Ukrainian)
6. Ramazanov, S. K., Stepanenko, O. P., Timashova, L. A. (2004) *Methods of crisis management: monograph* [Metody antykryzovoho upravlinnya: monohrafiya]. Lugansk, 192 p.
7. Romanyak, G. M. (2016) *The essence of crisis management of the enterprise in an unstable market environment* [Sutnist' antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh nestabilnoho rynkovoho sere-dovyshcha], *Scientific notes of the Ukrainian Academy of Printing*, Lviv, no. 1, pp. 235–239. (in Ukrainian)
8. Skibits'kyi O. M. (2009) *Antykryzovyy menedzhment : navch. posibnyk*. [Anti-crisis management]. Kyiv: Tsentр uchbovoyi literatury, 568 p.
9. Cherep A. V., Severyna S. V. (2010) *Antykryzove upravlinnya yak osnova zabezpechennya zhyttyediyal'nosti pidpryyemstva*. [Anti-crisis management as a basis for ensuring the viability of the enterprise]. *Ekonomichnyy prostir*, no. 37, pp. 27–282. (in Ukrainian)
10. Shelegeda B.G., Sharnopolska O.M., Rumyantsev M.V. (2013) *Antikrizove upravlinnya: navchalniy posibnik* [Anti-crisis management]. Kyiv: TOV VRA "Epitsentr". 252 p. (in Ukrainian)
11. Shtanhert A. M., Kopylyuk O. I. (2007) *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posibnyk*. [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Znannya, 335 p. (in Ukrainian)