

Роль антикризового управління в забезпеченні життєздатності українських компаній

Кирило Моїсєєв

*аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
email: MoiseievKH@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0001-9626-8671*

Останнє десятиліття визначається нестабільністю, яка стає невід'ємною частиною обличчя сучасного глобального середовища, в якому перманентні кризи, потенційна можливість потрясінь та хаосу, якій вони несуть, стають очікуваними. Україна та світ все частіше стикаються з явищами, які можуть викликати кризи та посилювати ризики та невизначеність: геополітичні взаємодії, торгові війни, зміни клімату, інноваційні зрушення та пандемії. В останні роки, особливо починаючи з лютого 2022 року, на перше місце серед них виходить фактор війн та територіальних конфліктів. Усі ці фактори сприяють формуванню складного середовища з високими рівнями невизначеності та ризиків, в якому змушений функціонувати бізнес. Підприємства повинні адаптуватися до таких викликів та змін, приймати рішення, орієнтовані на забезпечення стійкості, тобто на безперервний розвиток, захищеність від потрясінь, здатність адаптуватися, створювати цінність і підтримувати конкурентну перевагу.

Україна знаходиться в центрі цих викликів, тому що за останні десять років вона пережила та переживає декілька значних кризових явищ, які мали та мають значний вплив на усі сфери життя країни, у тому числі – бізнес та економіку: 2013-2014pp – початок війни з РФ, тимчасова втрата частини територій (частина Донбасу та Крим) та криза банківської системи; 2020-2021pp – пандемія COVID-19; 2022р – поточний час – повномасштабне вторгнення РФ, тимчасова втрата додаткової частини територій на Сході та Півдні країни, масштабна еміграція українців за кордон.

Після кожної масштабної кризи деякі українські компанії впроваджували системи антикризового управління та ризик-менеджменту, щоб підготуватися до наступної кризи. Проте, навіть максимальне впровадження сучасних систем антикризового управління не гарантує абсолютного захисту від впливу кризових явищ. За підсумками 2022 року, у 29% українських компаній дохід у доларах США впав до 20%, у 54% - більше, ніж на 20%; тільки 11% повідомили про зростання доходів (за даними ЄБА [1]). До середини 2023 року 68% опитаних українських компаній відновили свою роботу [2], але це не є ознакою їх життєздатності в майбутньому.

Отже, окрім внутрішніх складнощів та проблем, які мають компанії, є ще суттєвий тиск зовнішніх чинників, які прямо впливають на їх функціонування та розвиток. На цьому фоні життєздатність стала одним з найважливіших стратегічних пріоритетів українських компаній.

Життєздатність компанії досягається за рахунок стійкості в трьох ключових

сферах відповідальності компанії – стратегічній, операційній та фінансовій: стратегічна - здатність розвиватися та створювати гнучкість компанії; операційна - здатність підтримувати критичні операції виробництва товарів та послуг під час збою; фінансова - здатність підтримувати капітал і грошовий потік під час зриву.

Відповідно антикризове управління має поєднувати ці три підходи, посилюючи стійкість кожної компоненти. Певні внутрішні проблеми і кризи в цих трьох сферах можуть бути прогнозованими, а деякі зовнішні виклики, навпаки, непередбачуваними. Це вимагає антикризового розуміння і готовності менеджменту на всіх рівнях компанії в сферах стратегічного, фінансового та операційного управління, які і складатимуть систему антикризового управління.

Ознайомившись з щорічним глобальним дослідженням Deloitte [3] можна сформулювати такі рекомендації для системи антикризового управління українських компаній, зважаючи на виклики, які є:

1. знаходження балансу між централізацією та децентралізацією прийняття рішень. Кризи та зміни вимагають миттєвої реакції та адаптації, тому на усіх рівнях компанії не тільки менеджмент, а й співробітники повинні мати відносну автономність та ініціативність, бути ознайомлені з варіантами сценарного планування та проходити постійне навчання по прийняттю рішень в умовах невизначеності;

2. формування сильних лідерів на всіх рівнях управління, основним акцентом яких буде створення стійких команд, готових до швидких на неочікуваних змін. Згідно щорічного глобального дослідження Deloitte [3] 97 % респондентів в Україні вважають лідерські здібності та ефективність керівників важливими факторами для успіху їхньої організації;

3. зміщення фокуса з посадових обов'язків на навички, які повинен мати співробітник, що буде дозволяти йому більш ефективно виконувати завдання та швидше реагувати на зміни. Згідно щорічного глобального дослідження Deloitte [3] 95 % респондентів в Україні зазначає, що відхід від посад є важливим або дуже важливим фактором для успіху їхньої організації. При цьому 49 % українських організацій можуть ефективно передбачати навички, які їм знадобляться протягом наступних двох років.

Отже, у підсумку, забезпечення життєздатності українських компаній в умовах невизначеності – це непросто, але дуже важливе. Перш за все, це вимагає комплексного підходу і забезпечення стійкості в трьох сферах – стратегічній, фінансовій, операційній. По-друге, система антикризового управління має прагнути до балансу між централізацією та децентралізацією і розвивати лідерські навички на всіх рівнях.

Список використаних джерел

1. Т. Зарембо, «У 2022 році 83% українських компаній зазнали спаду через війну», РБК-Україна, 30.01.2023, Українські компанії - члени ЄБА зазнали спади під час війни | РБК-Україна (rbc.ua).
2. «Кожна 2 компанія ЄБА втратила більше \$1 млн через війну», Бізнес-портал uaprom.info,

04.05.2023, Кожна 2 компанія ЄБА втратила більше \$1 млн через війну (uaprom.info).

3. Deloitte Global Human Capital Trends 2023, <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>.