

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-1>

УДК 338.124

Ніла ТЮРИНА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>

e-mail: nilatyurina@gmail.com

Тетяна НАЗАРЧУК

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>

e-mail: nazarchuktatiana@gmail.com

Олексій ГУРНИЦЬКИЙ

Хмельницький національний університет

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ

У статті проаналізовано основні показники стану економіки України в умовах війни. Розглянуто підходи до формування економічної політики, стратегії розвитку та управління економікою України у довоєнний період. Сформовано пріоритети сучасної економічної політики країни та визначено необхідні структурні зміни національної економіки, основні складові впливу на ефективний її розвиток у повоєнний період. Розглянуто цілі та змістовне наповнення плану відновлення економіки України після війни. Визначено стратегічно важливі галузі для економіки України повоєнного часу, привабливі напрямки для іноземного інвестування та основні складові відновлення та розвитку: міжнародна підтримка, ефективна інвестиційна політика, сучасна реорганізація та реструктуризація економіки. Для виходу з кризи соціально-економічних систем мікрорівня сформовано першочергові заходи антикризового плану. Ідентифіковано три стадії кризи та конкретизовані завдання, функції для антикризової команди підприємницьких структур. Проаналізовано зміни в HR-менеджменті у системі антикризового управління суб'єктів господарювання у воєнному та повоєнному періодах, сформульовані та охарактеризовані найважливіші сучасні антикризові HR-інструменти.

Ключові слова: криза, розвиток, економіка, управління, HR-менеджмент

Nilа TYURINA, Tatiana NAZARCHUK, Oleksii HURNYTSKYI

Khmelnyskyi National University

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS UNDER THE POST-WAR PERIOD UNCERTAINTY

The article analyses main indicators reflecting the state of Ukraine's economy during the war. We studied the core approaches to the formation of economic policy, development strategy and management of Ukraine economy in the pre-war period. The priorities of the country's modern economic policy were defined and the necessary structural changes of the national economy, the main components of impact on its effective development in the post-war period, were determined. The goals and content of the post-war recovery plan for Ukraine's economy were studied. Strategically important industries for the post-war economy of Ukraine, attractive directions for foreign investment and the main components of recovery and development were defined: international support, effective investment policy, modern reorganisation and restructuring of the economy. In order to get out of the micro-level socio-economic systems crisis primary measures of the anti-crisis plan have been formed. Three stages of the crisis have been identified and tasks and functions for the anti-crisis team of business structures have been specified. Changes in HR management in the anti-crisis management system of business entities in the war and post-war periods were analysed, the most important modern anti-crisis HR tools were formulated and characterised.

Keywords: crisis, development, economy, management, HR management

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Україна – друга за величиною держава у Європі. Вона визнана одним з найбільших виробників сільськогосподарських і харчових продуктів та відноситься до гарантів світової продовольчої безпеки. Також за даними Global Sourcing Association Україна посідає перше місце у світовому аутсорсингу IT-технологій та має понад 200 тис. висококваліфікованих IT-фахівців. Тільки у 2021 році для реалізації IT-технологічних стартапів засновниками було залучено 2,35 млрд доларів. Однак, загарбницька війна Росії проти України, що розпочалась у 2014 році з активною фазою з лютого 2022 року, призвела до різкого зниження валового внутрішнього продукту (ВВП) країни. За різними прогнозами, на кінець 2022 року падіння сягнуло більше ніж 30%. Згідно з даними Центру економічних стратегій у 2022 році іноземне фінансування складає 36% від бюджету України. В держбюджеті 2023 року закладено його дефіцит в межах 20%. Державний борг сягнув рекордних 6,406 трлн грн, що дорівнює 100,1% ВВП. Середні доходи населення знизались на 14-15%, суттєво збільшився рівень безробіття в країні. Внутрішній попит, що сприяв зростанню ВВП, знизився на 30–35% [1, 2].

Для кращого розуміння негативної трансформації української економіки в умовах воєнного стану, визначення пріоритетів її розвитку та управління у повоєнний період проведемо наші дослідження.

Аналіз досліджень та публікацій

За період незалежності нашої країни велика кількість науковців працювали над дослідженнями питань, що стосувались оцінювання стану економіки України, моделі управління вітчизняною економікою, шляхів її реформування, аналізу змін в економіці за рахунок факторів екзогенного та ендогенного впливу на неї тощо. Багаточисельні напрацювання були концентровані здебільшого на методах управління економікою. До науковців, що досліджували процеси розвитку економіки України в умовах постійної політичної та економічної невизначеності, можна віднести О. Алімова, О. Амошу, В. Гейца, І. Курило, В. Ланового, В. Пензеніка, О. Охрименко, О. Савченко, О. Устенка та багатьох інших. Правлячі політичні еліти країни того часу не завжди брали до уваги теоретичні доробки, професійні рекомендації науковців та мало залучали їх до практичного управління економікою. Умови, в яких існує та виживає наразі економіка України, кардинально різняться від тих, що були за усі попередні роки. Це надзорські випробування в умовах російсько-української війни, що спрямована не лише на знищення економічного потенціалу нашої країни, а й української нації в цілому. У науковому обігу, за браком часу, ще не достатньо напрацювань щодо існування та виживання економіки України в умовах повномасштабної війни, шляхів виходу з кризи, тобто наразі є нагальною потреба у визначенні пріоритетів розвитку та напрямів антикризового управління економікою України у повоєнний період, що буде характеризуватись умовами невизначеності максимального рівня.

Формулювання цілей статті

Метою статті є проведення дослідження щодо напрямів антикризового управління та розвитку економіки соціально-економічних систем в умовах невизначеності повоєнного періоду.

Виклад основного матеріалу

Війна, падіння рівня економіки та вимушена міграція мільйонів українців суттєво вплинули на зміну структури економіки України. Якщо зважати, що за тридцятирічний період це уже четверта економічна криза в нашій економіці, то увесь етап розвитку української економіки можна охарактеризувати трьома основними станами: передкризовий період, криза, післякризовий період. Українська економіка не змогла перейти рівень ВВП у 200 млрд дол. Вперше наблизилася до цього показника у 2008 році (перед початком другої економічної кризи), вдруге – у 2013 р. (перед початком третьої економічної кризи). У 2021 році наша економіка досягла зазначеного рівня, але через війну знову різке зниження ВВП (четверта економічна криза) [3]. Таких випробувань не зазнала жодна європейська країна у сучасній історії.

Для визначення основних пріоритетів розвитку економіки України у повоєнний період необхідно розуміти як була побудована наша економіка у довоєнний період і також усвідомити, чому країна, яка має великі запаси природних ресурсів, володіє достатніми трудовими ресурсами була здатна створювати валовий внутрішній продукт (ВВП), який у цінах 2021 року склав лише 202 млрд дол. [1]. Цей показник менший більше ніж у три рази аналогічного показника, до прикладу, Польщі. Відповідно значення показника ВВП на душу населення в Україні є нижчими в 3-4 рази, ніж у сусідніх європейських країнах.

Це пов'язано із тим, що в Україні, особливо починаючи із 2014 року, практично була відсутня економічна політика, яка б стимулювала зміни економічної структури, а саме залучення інвестицій у створення та модернізацію сучасних нових виробництв промислових товарів з високою доданою вартістю. Основний недолік олігархічної економіки був в тому, що Україна не будувала сучасну переробну промисловість, яка завжди є основою конкурентоздатної, технологічної економіки, не модернізувала економічну структуру промислового виробництва. Стратегія розвитку нашої економіки у той період формувалась більше під зовнішнім впливом, що був не зацікавлений у стимулюванні виробництва в Україні конкурентоздатних промислових товарів. Це в певній мірі влаштувало і український олігархічний капітал, що був більше орієнтований на ренту.

Управління економікою зводилось до формування бездефіцитного бюджету, дерегуляції, лібералізації внутрішнього ринку, приватизації та заборони державного втручання в економіку. Така політика не стимулювала сучасне індустріальне виробництво та не підтримувала виробниче підприємництво. На протипагу цьому, в країнах, що досягли значно кращих економічних результатів, зокрема в європейських, створена система правового та економічного забезпечення підтримки інвестицій у виробництво, стимулювання технологічного експорту та впровадження цифрових технологій у виробництво.

Щоб розпочати структурні зміни в економіці України у повоєнний період, зазначимо основні складові впливу на її ефективний розвиток:

1. Наявність сильного політичного лідерства еліт, які готові відстоювати національні інтереси України.
2. Підтримання економічної активності на територіях, яким загрожують бойові дії, шляхом реалізації активної політики держави щодо підтримки бізнесу та населення.
3. Державне нівелювання воєнних ризиків для бізнесу або приватизація критично важливих виробництв, чи підтримка приватного бізнесу через відповідні програми.

4. Переведення переважної частини міжнародної допомоги в грантові проекти з акцентом на безпосередньому відновленні виробничих потужностей та створенні робочих місць.
5. Проведення інституційних реформ в системі державного управління
6. Безповоротний вектор на європейську інтеграцію з розробленням плану конвергенції української економіки для набуття повноправного членства України у Європейському Союзі та НАТО.
7. Створення умов для довгострокового сталого зростання економіки.

Першочергові завдання програми післявоєнної відбудови мають бути такими: вирішення соціально-гуманітарних питань; відновлення зруйнованих війною фізичних активів суб'єктів господарювання; швидкий запуск економіки на ринкових засадах функціонування.

На наш погляд, щоб забезпечити постійний приріст ВВП нашої країни, необхідні зміни структури національної економіки, що передбачає створення підприємств сучасної переробної промисловості та зростання їх частки у ВВП. Це необхідно не лише для підвищення якості життя населення, а й для геополітичного виживання країни. Інакше будемо змушені постійно повторювати попередню кризову історію розвитку нашої економіки, коли після падіння значень економічних показників у період криз не зможемо виходити на попередні локальні піки докризового періоду.

У новій повоєнній економічній політиці нашої країни пріоритетами має стати стимулювання сучасного промислового виробництва, що характерно для розвинених країн; підтримка виробничого підприємництва, тобто політика стимулювання структурних змін для побудови технологічної економіки, зокрема, побудова сучасної переробної промисловості. Такі підприємства – це нові робочі місця, активізація ринку праці, попит на різні спеціальності, що надзвичайно важливо за умов різкого зростання рівня безробіття в нашій країні через військову агресію.

Також вкрай важливою за сучасних умов є державна підтримка підприємництва, тобто координація взаємодії влади і бізнесу в частині розподілу ризиків, фінансування будівництва базової інфраструктури, реалізації державних програм з пільгового кредитування високо технологічного бізнесу тощо.

Побудова сильної технологічної економіки у повоєнній Україні потребує міжнародної допомоги, що було конвертовано у представленому у липні 2022 р. у швейцарському м. Лугано плану повоєнного розвитку України, де задекларовано 850 проєктів в галузях інфраструктури, безпеки, інвестицій у кліматичну сферу та цифрову економіку, а також у диверсифікацію енергетичних ресурсів, що за попередніми оцінками потребують 750 млрд дол. інвестицій [4]. Для реалізації плану передбачається залучення, в першу чергу, репатріаційних коштів країни-агресора та донорських коштів країн, міжнародних організацій, компаній, що вже висловили бажання долучитися до відновлення нашої країни.

Запропонований план відновлення економіки України після війни містить три основні цілі, що пов'язані з забезпеченням стійкості відновлення вітчизняної економіки; підготовкою до швидкого відновлення у повоєнний період; довгостроковою модернізацією та стабільним зростанням економіки тощо.

Процес реформування економіки України не має обмежуватися лише відбудовою зруйнованої критичної інфраструктури або житлового фонду за кошти інвесторів. Інвестиції також необхідні для допомоги у реалізації запланованих реформ в економіці, усунення слабких місць та створення базису для стійкого та довготривалого її зростання.

Наразі успішна реалізація плану відновлення та розвитку економіки України відбуватиметься переважно за рахунок створення привабливих умов для прямих інвестицій іноземного капіталу, а ключовим поштовхом для цього має бути програмування та просування логіки економічного розвитку. Також уже зараз українському бізнесу важливо створювати проєкти, які будуть привабливими для інвестування. Це, в першу чергу, стосується формування екосистем, «зеленої» енергетики, що в майбутньому може стати об'єктом експорту в країни ЄС. Крім того, залишаються привабливими для інвесторів й галузі, що стосуються відновлювальної енергетики, диверсифікації енергетичних ресурсів, інфраструктури, безпеки, інвестицій у клімат та цифрову економіку. Інші ключові напрямки, що є надзвичайно привабливими для інвестиційного втручання – це продовольча сфера та сільськогосподарський бізнес, адже саме від аграрної продукції України залежить й продовольча безпека інших країн, а також відродження таких галузей національної промисловості, як нафтопереробна, залізорудна та металургійна промисловість; видобуток нафти та газу; машинобудування тощо. І що важливо, на усіх рівнях управління повинна бути здійснена переоцінка інвестиційних пріоритетів із урахуванням ESG критеріїв сталості (environmental, social and governance), тобто екологічного, соціального та критерію корпоративного управління.

Підсумовуючи, можемо констатувати, що наразі основні складові майбутнього відновлення та успішного розвитку економіки України у повоєнний період – це міжнародна підтримка, ефективна інвестиційна політика, сучасна реорганізація та реструктуризація економіки.

Все, що вище сказане, стосувалось такої соціально-економічної системи (СЕС), як економіка України, яка, в свою чергу, складається з соціально-економічних систем мікрорівня, а саме: підприємств та бізнес-структур. Тому, щоб забезпечити ефективний розвиток СЕС макрорівня необхідно створити умови для розвитку аналогічних систем мікрорівня. З цієї причини важливим є визначення першочергових заходів управління бізнес-структурами в умовах невизначеності повоєнного періоду.

Очевидно, що зовнішнє кризове середовище спровокувало кризу діяльності суб'єктів господарювання вітчизняної економіки, про що свідчить різке зниження ВВП у 2022 році. Кризи бізнес-структур, спричинені війною, можуть бути різними за видами, стадіями розвитку, чинниками й наслідками впливу на об'єкт управління. Попередньо невідомо скільки криза триватиме, немає впевненості, що вдасться її пережити без негативних наслідків для бізнесу. Проблема підприємств, що потрапили у кризу, полягає у тому, що там, де раніше була впевненість у майбутньому, наразі жорстка невизначеність. Такі кризи можна розглядати як ситуацію, коли всі минулі напрацювання, підходи, відносини, моделі розвитку, у кращому випадку, не дають очікуваного результату, а у гіршому – призводять до ліквідації бізнесу.

Для бізнес-структури, що потрапила у кризу, необхідно створити умови для вироблення швидких та ефективних антикризових управлінських рішень, забезпечити точне і, водночас, гнучке їх виконання. Зрозуміло, що усе це є очевидним, але виконати його багатьом компаніям досить складно. Під час кризи необхідна адекватна умовам війни модель поведінки керівника та підлеглих. В умовах кризи саме керівники (або власники компанії) найчастіше роблять низку невірних та не професійних дій, а поведінка підлеглих не завжди відповідає очікуванням керівників.

Криза зовнішнього впливу, спровокована війною, виявила усі проблеми, що були отримані в більш успішний період діяльності, активізувала негативну дію на бізнес. Так бізнес-структури у процесі свого розвитку накопичували певні не вирішені проблеми та відтермінували їх вирішення на майбутній період. У звичайних умовах діяльності ці проблеми могли негативно впливати на значення показників результативності діяльності, знижувати ефективність управління, але в умовах війни можуть загрожувати існуванню бізнесу.

Попередні дослідження теоретичних та практичних напрацювань щодо управління бізнесом в умовах кризи дозволяють нам визначити першочергові заходи, які необхідно провести топ-менеджменту компаній на протидію кризовій ситуації. На нашу думку, ці заходи мають передувати процесу розроблення антикризового плану виходу з кризи і до них ми відносимо такі:

1. Об'єктивно оцінити реальну ситуацію, що передбачає визначення виду, стадії кризи; виконання діагностики фінансового стану бізнес-структури, обґрунтування вибору вірного фокусу для комплексу антикризових дій, актуальних для конкретного бізнесу.

2. Створити антикризову команду та антикризовий штаб, розробити та впровадити систему антикризового управління бізнес-структурою для забезпечення виходу з кризи та відновлення сталого розвитку бізнесу у повоєнний період.

3. Пропрацювати питання щодо розробки антикризової стратегії, а саме: вибір моделі управління та визначення можливої застороги впровадження «реактивної» моделі управління в кризових умовах; розробку обґрунтованих рішень з врахуванням супутніх наслідків; забезпечення гнучкості стратегії в умовах невизначеності, врахування можливих помилок, що можуть перешкодити до її впровадження; визначення межі довіри власній інтуїції.

3. Чітко визначити функціональні обов'язки керівників та підлеглих в кризових умовах, оцінити фактори, що впливають на їх поведінку, розробити варіанти різних сценаріїв поведінки працівників і визначити заходи впливу, пропрацювати варіант можливої віддаленої роботи для підлеглих. Також важливими у таких умовах є питання мотивації співробітників, методи їх підтримки та «розумні» інструменти впливу на дисципліну праці.

4. Розібратись з фінансовим механізмом підприємства шляхом проведення: аналізу джерел доходів та напрямів витрат; пошуку шляхів зниження витрат; оптимізації співвідношення доходів та витрат, дебіторської та кредиторської заборгованостей; оптимізації величини та вчасної оплати праці працівникам.

5. Дослідити систему управління бізнесом, визначити проблеми та шляхи їх усунення; передбачити можливі конфліктні ситуації між підлеглими та керівниками, серед керівного складу компанії тощо, розробити заходи щодо їх нейтралізації. Удосконалити організаційну структуру управління бізнес-структурою для забезпечення координації злагодженої командної роботи в кризових умовах.

6. Проаналізувати бізнес-оточення підприємства, поведінку партнерів та інших зацікавлених осіб, виявити та оцінити нові «ланцюжки впливу» на ринку, вивчити та врахувати у збутовій діяльності тенденції зміни критеріїв формування попиту, зміну логістичних ланцюгів тощо.

7. Пропрацювати питання ризиків антикризового управління: виявити, дослідити та оцінити ризики; розробити та впровадити дії щодо зменшення ймовірності настання, зниження ступеня впливу ризиків.

8. Провести аналіз конкурентного середовища в кризових умовах: збір інформації, аналіз, ранжування, прогноз дій, розробка та впровадження заходів протидії конкурентним перевагам інших учасників.

9. Виконати аналіз клієнтської бази: оцінка значущості та платоспроможності, методи роботи, логіка взаємодії, взаємовигода у бізнесі тощо.

10. Провести аудит товарного портфелю: обґрунтований підхід щодо формування асортименту (виробничої програми), оновлення або фокусування на найбільш прибуткових видах діяльності (видах продукції), уникнення надмірного ризику тощо.

11. Визначити антикризові акценти управління продажами: впровадження комплексу заходів для протидії спаду їх обсягів та зростання в майбутньому; забезпечення окупності інвестицій у збутову діяльність.

12. Провести реінжиніринг бізнес-процесів: виявлення проблеми організації та доцільність виконання окремих бізнес-процесів, типові їх помилки; за економічної доцільності – виконати перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості їх функціонування, зміни умов ведення бізнесу для отримання додаткових конкурентних переваг тощо.

Для черговості виконання, перерахованих вище управлінських дій, краще обирати послідовно-паралельний підхід. Ці заходи мають стати базовим підґрунтям та вхідною інформацією для розробки складових антикризового плану, вихідною інформацією якого будуть економічно обґрунтовані шляхи виходу бізнес-структур із кризи, спричиненої війною.

І на завершення. Все, що вище зазначено щодо заходів антикризового управління СЕС усіх рівнів неможливо виконати без участі персоналу. Тому вкрай важливо зрозуміти, що має змінюватись в HR-менеджменті у системі антикризового управління суб'єктів господарювання у воєнному та повоєнному періодах.

Зрозуміло, що війна стала викликом для усього українського бізнесу. Компанії змушені евакуювати співробітників та перевозити потужності у більш безпечні регіони. За результатами досліджень, що проводила міжнародна компанія Ernst & Young (EY), яка є однією із найбільших у світі щодо надання аудиторських, консультаційних та юридичних послуг, 74 % бізнес-структур в Україні уже створили антикризові команди [5]. Наразі є нагальна потреба на підприємствах у формуванні спеціальної команди експертів із чітко розподіленими функціями, що здатні терміново збирати та аналізувати інформацію, оперативно ухвалювати рішення, реалізувати необхідні антикризові заходи для забезпечення безперебійної діяльності бізнесу з мінімальними фінансовими та іміджевими втратами. За даними бліцопитування компанії EY, проведеного у бізнес-структурах на території України у період війни, понад 90 % антикризових команд мають у складі представників HR- та фінансових менеджерів. Це призводить до висновку, що в роботі таких команд найвищим пріоритетом є розв'язання завдань, пов'язаних із роботою персоналу та фінансовим станом компанії. Також більше ніж 70 % компаній зазначили, що мають у складі антикризової команди представників юридичної та IT-сфери [5].

В умовах воєнного стану до традиційних ризиків, що притамані кризовим умовам, доєдналися ризики, пов'язані з фізичною безпекою працівників, руйнуванням потужностей та логістичних ланцюгів підприємств тощо. За таких умов наявність антикризової команди, яка буде координувати діяльність різних підрозділів компанії, є вкрай необхідною. І головним завданням такої команди має бути мінімізація негативного впливу кризових ситуацій на діяльність бізнесу. За рекомендацією компанії EY доцільно ідентифікувати три стадії кризи та завдання, які має виконувати антикризова команда [5]:

- період стабільності – запобігання кризі (моніторинг стану компанії, прогнозування потенційних ризиків та розроблення запобіжних заходів);
- період кризи – протидія кризі (детальна діагностика ситуації, розроблення антикризового плану, розподіл обов'язків між відповідальними особами та контроль за виконанням запланованих заходів);
- після кризовий період – робота над помилками, аналіз впливу кризи на діяльність підприємства, оцінка ефективності роботи антикризової команди, формування висновків та пропозицій для протидії кризам у майбутньому.

Такий підхід до означення стадій криз та визначення завдань, що потребують вирішення на кожній стадії, заслуговує уваги, оскільки підтверджений, проведеними раніше, теоретичними та практичними дослідженнями зарубіжних і вітчизняних науковців та фахівців-практиків.

З перерахованих вище етапів найважливішою та найактивнішою стадією антикризового управління є протидія кризі, що вже настала. Функції антикризової команди для ефективною реалізації завдань цієї стадії кризи можуть зводитись до таких: забезпечення фінансової стабільності бізнес-структури під час кризи; реалізація рішень, спрямованих на підтримку постраждалих під час кризи співробітників, релокація співробітників; комунікація з працівниками, партнерами, ЗМІ тощо; оцінка фізичних збитків необоротних та оборотних активів, нанесених компанії та розв'язання питань, пов'язаних зі страховими відшкодуваннями; забезпечення безперервної роботи IT-сфери компанії; співпраця з місцевими та національними правоохоронними органами; оцінка ризиків, правомірності антикризових планів та їх юридичних наслідків.

Зважаючи, що найвищим пріоритетом діяльності антикризової команди має бути робота з персоналом бізнес-структури скористаємось напрацюваннями третьої онлайн-зустрічі «ANTI-Crisis Camp: Антикризові HR-інструменти» від govota.ua, Української Асоціації HR-професіоналів та SMART business, де були сформульовані найважливіші сучасні антикризові HR-інструменти та коротко прокоментуємо їх [6].

1. Віддалена робота. Це нова реальність, вимушена, але корисна можливість виконувати віддалено роботу, використовувати технології, інструменти управління віддаленими командами та розвивати відповідні навички працівників (наприклад, особистий тайм-менеджмент, особиста ефективність тощо). Важливо налагодити систему віддаленого доступу працівників до важливих документів у режимі 24×7,

безпечний віддалений доступ до ресурсів компанії, зокрема, із персональних пристроїв. Як переконує світовий досвід такий підхід до роботи має багато своїх переваг.

2. Горизонтальний розвиток. Зосередження основної уваги на створенні нових продуктів, створенні активів у різних галузях для збереження бізнесу та команди, переорієнтація команди на найбільш актуальні напрямки діяльності. В умовах турбулентних змін горизонтальний розвиток набуває особливого значення.

3. Онлайн-комунікації. При віддаленій роботі спілкування між колегами стає надважливим. Формувати команди необхідно з людей, які мають спільні цілі, цінності, прагнуть підтримувати зв'язок на відстані. Популярний формат спілкування – кава-брейк онлайн та тематичні чати, які не стосуються роботи.

4. Здоров'я працівників. Фізичне та ментальне здоров'я, безпека працівників має бути пріоритетом компанії, цінним ресурсом, який допоможе досягти у майбутньому ефективних бізнес-результатів. Наразі популярними стають лінії психологічної підтримки для працівників, онлайн-тренування, вебінари з особистого розвитку та інші практики. Також у тренді корисний контент для батьків щодо взаємодії з дітьми та онлайн-заходи для дітей працівників, тобто компанії все частіше опікуються питаннями, які безпосередньо не стосуються роботи.

5. Залученість працівників – основний фактор успіху бізнесу, особливо у кризу. Працівники мають відчувати, що компанія піклується про них (безпека, компенсації, стабільність) та бізнес-рішення приймаються з огляду на інтереси команди. Турбота компанії про людей, відкритість та прозорість у прийнятті управлінських рішень зменшує рівень тривожності, позитивно впливає на ефективність і продуктивність праці членів команди.

6. Комунікації. Важливість цього інструменту в кризові часи неможливо переоцінити. Необхідно побудувати комунікації для усіх ланок працівників, менеджерів та інших зацікавлених сторін. Комунікації краще будувати в форматі діалогу, постійно проводити опитування про дієвість впровадженої антикризової стратегії. Варто подбати про ефективність комунікацій в онлайн-форматі, доцільно використовувати інструменти, які створюють ефект живого спілкування, наприклад, за допомогою колективних сесій відео зв'язку тощо.

7. Визнання. Коли підлеглі працюють віддалено їм важко зрозуміти, чи помічає та цінує компанія їх внесок. Тому варто адаптувати до умов, що склалися, системи оцінки результатів роботи, компенсаційні механізми, для розуміння, що відстань не є перешкодою для оцінювання внеску та визначення величини винагороди за продуктивну працю.

8. Баланс навантаження. Як свідчить практика віддалений режим роботи збільшує, а не зменшує для працівників обсяг роботи. Тому актуальним наразі є налагодження комфортного для підлеглих графіка роботи, відслідковування, за можливості, щоб навантаження не призводило до вигорання особистості. Також необхідно формувати в команді розуміння, що в кризові часи навантаження та зусилля можуть тимчасово збільшуватися.

9. Розвиток. Програми навчання та розвитку персоналу потрібно адаптувати до змін, зокрема, зосередження на управлінні віддаленими командами, ефективна робота на ремоуті, онлайн-комунікації, облаштування віддалених робочих місць, використання технологій віддаленого зв'язку, обслуговування клієнтів у дистанційному режимі, усвідомленість та критичне мислення тощо.

10. Управління змінами. Надзвичайно важливою є стабільність та рівновага самих лідерів компанії, їхня готовність постійно бути на зв'язку з працівниками, доступними для команди форматами (щотижневі онлайн-зустрічі з топ-керівниками, гарячі лінії для працівників). А також важливою є здатність топ-менеджерів приймати швидкі та помірковані рішення, залучати підлеглих до антикризової програми дій, організація консультацій з HR-менеджментом бізнес-партнерів.

11. Планування криз. Компаніям варто складати плани на випадок криз за різними сценаріями. Важко усі обставини передбачити, проте планування майбутньої діяльності дозволяє бізнес-структурі підготуватися до зовнішніх змін. Такі плани повинні бути гнучкими, стратегія має швидко адаптуватися до змін. Також бізнес-структурам важливо планувати відновлення бізнесу в посткризовий період з врахуванням викликів нової реальності.

12. Толерантність. Варто ставитися з розумінням до членів команди, які опинилися в складній ситуації, під впливом надзвичайної тривожності обставин та інформаційного тиску, необхідно усім підтримувати одне одного, бути здатними толерантно ставитись до інакшості оточуючих, це невід'ємна складова сучасного життя та умова органічного співіснування різних людей в одному суспільстві та на одному підприємстві.

Передумови ефективного управління на макрорівні у воєнний та повоєнний період, пріоритетні задачі мікрорівня та необхідні зміни на рівні HR-менеджменту наведено на рис. 1.

Таким чином, виклики, що пов'язані з попередньою пандемією та війною в Україні спричинили потребу у докорінній трансформації HR-менеджменту бізнес-компаній шляхом створення на більшості з них антикризових команд із визначенням їх кадрового складу, функціональних обов'язків, конкретизації завдань до вирішення в умовах кризи та означенні найважливіших сучасних антикризових HR-інструментів.

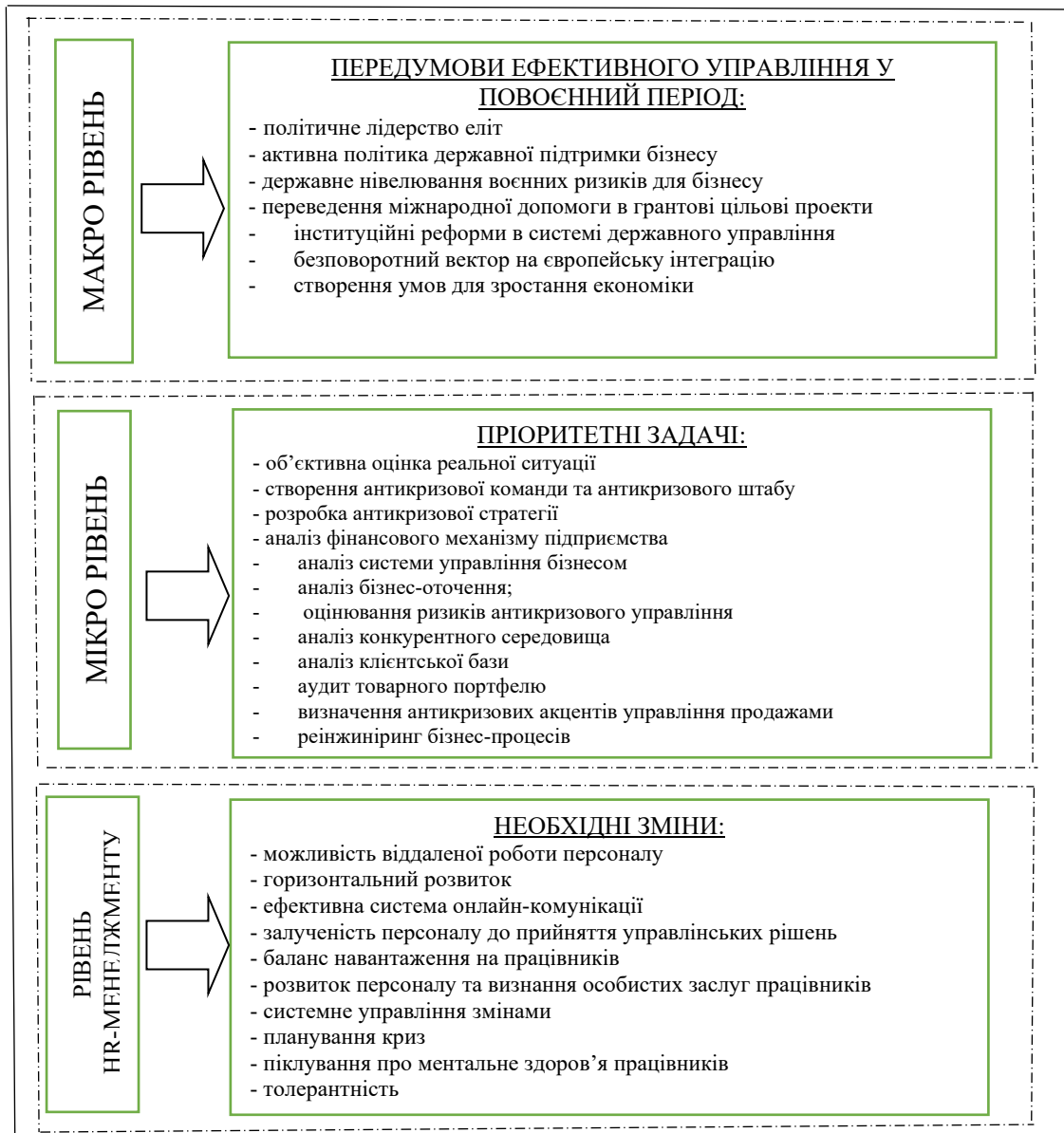


Рис. 1. Характеристика рівнів управління СЕС в умовах невизначеності повоснного періоду

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Підсумовуючи, можемо констатувати, що економіка України вистояла у найважчі часи повномасштабної війни з російським агресором. Важкі випробування призвели до зниження на третину ВВП країни. Виживання в умовах війни та розвиток у повоєнний період потребують нових підходів до управління соціально-економічними системами як на макро-, так і на мікрорівнях. Для ефективної реалізації системи антикризового управління соціально-економічними системами усіх рівнів нагальною є потреба у зміні пріоритетів HR- менеджменту, що передбачають впровадження нових підходів до управління персоналом у цих над складних умовах виживання. Тільки спільна, налагоджена та збалансована система управління усіма соціально-економічними системами дозволить забезпечити бажаний результат. Тому, не викликає сумнівів, що після перемоги України над ворогом ефективна інвестиційна політика, міжнародна підтримка та успішні економічні реформи, ефективна система антикризового управління будуть сприяти перетворенню економіки України у найбільший та перспективний економічний HUB у Східній Європі з достатньою кількістю власних ресурсів для забезпечення своїх безпекових потреб.

Література

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. EconomistUA. URL: https://economistua.com/byudzhet-ukrayini-2023-chogo-chekati/?fbclid=IwAR2DCo3gTjbnlydUKU7jg4hrZAfD_-Hc4c-YcV0Qo3OZDP6As15cE6pG4A
3. Центр соціально-економічних досліджень «CASE Україна». URL: <https://speka.media/piv-roku-viini-v-yakomu-stani-ekonomika-golovne-z-diskusiyi-case-ukrayina-pn6m19>

4. План повоєнного відновлення економіки України. URL: <https://ua.ure2022.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>
5. Командні рішення LIGA360 як допоміжний засіб для антикризових команд у розв'язанні питань воєнного часу. URL: https://biz.ligazakon.net/news/211996_komandn-rshennya-liga360-yak-dopomzhniy-zasb-dlya-antikrizovikh-komand-u-rozvyazann-pitan-vonnogo-chasu
6. Онлайн-зустрічі «ANTI-Crisis Camp: Антикризові HR-інструменти» від robota.ua, Української Асоціації HR-професіоналів та SMART business. URL: <https://hrpro.com.ua/novini-ta-trendi/12antikrizovih-hr-instrumentiv/>

References

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. EconomistUA. URL: https://economistua.com/byudzhets-ukrayini-2023-chogo-chekati/?fbclid=IwAR2DCo3gTjbnlydUKU7jg4hruZAFD_-Hc4c-YcV0Qo3OZDP6As15cE6pG4A
3. Tsentr sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen «CASE Ukraina». URL: <https://speka.media/piv-roku-viini-v-yakomu-stani-ekonomika-golovne-z-diskusiyi-case-ukrayina-pn6m19>
4. Plan povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. URL: <https://ua.ure2022.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>
5. Komandni rishennia LIGA360 yak dopomizhnyi zasib dlia antykryzovykh komand u rozviazanni pytan voiennoho chasu. URL: https://biz.ligazakon.net/news/211996_komandn-rshennya-liga360-yak-dopomzhniy-zasb-dlya-antikrizovikh-komand-u-rozvyazann-pitan-vonnogo-chasu
6. Onlain-zustrichi «ANTI-Crisis Camp: Antykryzovi HR-instrumenty» vid robotua, Ukrainskoi Asotsiatsii HR-profesionaliv ta SMART business. URL: <https://hrpro.com.ua/novini-ta-trendi/12antikrizovih-hr-instrumentiv/>