

УДК 658.12

Сергій Миколайович БОРТНИК,

доктор юридичних наук, доцент,

проректор Харківського національного університету внутрішніх справ;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5281-6007>

СВІТОВИЙ ДОСВІД ПІДТРИМКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19

На етапі кризи підприємства та керівники можуть вжити заходів щодо встановлення схем запобігання або стримування наслідків кризи чи катастрофи (епідемії, терористичні атаки, економічні кризи). Фірми, як правило, не здатні зупинити кризу, але можуть своєчасно виявляти кризи та застосовувати стратегії подолання для зниження ризиків [1]. Інтеграція усталених теорій антикризового управління дозволяє отримати цінну інформацію та розробити відповідну концептуальну базу, яка застосовується в управлінні підприємствами під час пандемії COVID-19.

Для вивчення застосування нової моделі стійкості під час пандемії було проведено концептуальне дослідження. Наразі методологія саме такого дослідження виявилася найбільш вдалою, оскільки пандемія вірусу COVID-19 є новим, безпрецедентним явищем, і всі емпіричні докази будуть доступні лише після його закінчення.

Головною метою було дати керівникам рекомендації щодо розуміння показників стійкості в руйнівному кліматі, а також про те, як змінюються їх процеси та які умови модерації впливають на їх діяльність.

Наявні теорії управління надзвичайними ситуаціями використовуються для розроблення нової теорії, яка згодом може бути застосована як аналітичний інструмент для вирішення ділових проблем та корисна відправна точка для майбутніх досліджень. Крім того, було складно провести емпіричне оцінювання конкретних показників стійкості, таких як мережева структура та організаційна культура. Попередні роботи з управління стихійними лихами дозволили покрити економічні втрати після кризи. Проте точний вплив успішних стратегій виявився надто складним для вимірювання через допомогу у вигляді державного фінансування, особливо враховуючи різницю в наявних ресурсах та державній допомозі в країнах з високим і низьким доходом. Поєднання цінних знань відомих теорій щодо врегулювання криз, а також сучасних прикладів тематичного дослідження та найкращих практик дозволили науковцям розробити нову модель «ефективності та стійкості підприємств під час пандемії». Науковці спирались на теорію команд управління кризовими ситуаціями, теорію зацікавлених сторін та розподілену теорію пізнання, щоб виявити основні організаційні стратегії та процеси, які слід

ураховувати під час кризи. Подальше їх удосконалення породило ідею, що команда реагування на нові ситуації, управління ланцюгами поставок, комунікації та розподілене керівництво, а також гнучка та мережева структура підтримують бізнес не лише в часи стабільності, але й під час криз, таких як пандемія COVID-19. Докризового планування на випадок непередбачених ситуацій, що ґрунтується на емпіричних дослідженнях, виявилось недостатньо, й очевидно бракує інтегрованих практичних стратегій стійкості. Це вимагає зміни в перспективі, тому ми дослідили нові асоціації серед конструкцій, щоб пояснити, чому певна невідповідна тактика або застарілі організаційні структури можуть призвести до заподіяння шкоди підприємству. Ми висуваємо свої гіпотези, спостерігаючи поточний прогрес пандемії та аналізуючи літературу з питань ліквідації наслідків стихійних лих. Для цього ми отримали відповідну інформацію з попередньої роботи з управління катастрофами та епідеміями, звітів МВФ та ретельно опрацювали дані з тематичних досліджень щодо економічного впливу катастроф, таких як сезон ураганів 2017 року, ураган Кетрін, спалах хвороби ящур, епідемія вірусу Зіка й теракти 11 вересня, а також найновіші повідомлення про прогресування COVID-19. Вищезазначені кейси були обрані через їх характер; а саме, всі вони були масштабними катастрофами, спричиненими зовнішніми силами та факторами, і стратегія управління ризиками підприємств, що постраждали від цих катастроф, значною мірою відрізняється від такої в разі кризи, спричиненої внутрішніми факторами, такими як операційні несправності або людські помилки, які можуть завдати шкоди бренду компанії і, отже, вимагають іншої стратегії відновлення [2].

На основі цього зарубіжні науковці запропонували таку модель ефективності та сталого розвитку підприємства під час пандемії.

1. Мережева структура. У традиційній літературі з управління архетипова бізнес-модель мала ієрархічну структуру, де виконавчі директори є першокласними менеджерами, відповідальними за забезпечення стійкості та покращення соціальної, екологічної та економічної цінності організації. Процес ухвалення рішень здійснювався зверху вниз. Така система більше не вписується в бурхливу й динамічну економіку, що зазнає частих змін, які відбуваються під час стихійних лих та спалахів пандемії. Для досягнення сталої стійкості та прагнень в епоху невизначеності треба запровадити нову структуру мережевої системи для поліпшення координації, розподілу складних процесів ухвалення рішень і вивчення різних ресурсів та можливостей. Сучасні бізнес-моделі використовують модульний і фрактальний підходи та мережеву орієнтацію, тобто підприємства поступово застосовують зростаючу тенденцію делегування повноважень кінцевій групі лідерів з різних організаційних підрозділів [3]. Отже, мережа сталого розвитку функціонує як представницький орган, який інформує всі рівні закладу, оскільки потік

інформації стає ще важливішим під час кризи [4]. Цей тип конституції рекомендується для всіх сучасних підприємств завдяки його численним перевагам; наприклад, він економить час, який витрачається на ухвалення рішень, пришвидшує процес перехресних продажів у бізнес-підрозділах та забезпечує загальне ознайомлення ключових осіб з усіма важливими діловими діями, про які вони отримують інформацію під час регулярних зустрічей [5]. Як результат запровадження мережевої структури підприємства з такою будовою та високим рівнем віртуальності зможуть підтримувати свої господарські операції в періоди пандемії.

2. *Стійкість ланцюга постачання.* Спалах вірусу COVID-19 створив для організацій багато проблемних точок та поставив перед ними життєво важливий виклик стійкості. Пандемія порушує наявні мережі попиту та пропозиції, завдаючи шкоди інфраструктурі, добробуту, здоров'ю та економіці. У таких випадках може знадобитися перенаправити вже наявні потоки постачання, узгодити їх та співпрацювати з конкуруючими відомствами [6] і, коли це можливо, перебудувати виробництво у відповідності до нових вимог, часто стосовно ресурсів, що рятують життя. Стійкість передбачає створення запасів шляхом придбання недорогих, але важливих компонентів, отже, забезпечення доступності ресурсів під час дефіциту та поставок в умовах кризи. Індекс ланцюга постачання соціально-економічних показників, розроблений Крістофером та Холвегом [7], свідчить про те, що ми вступили в епоху турбулентності, коли старомодні моделі ланцюгів поставок, винайдені в часи стабільності, застарівають. Звичайне мислення щодо управління ланцюгами постачання виявилось недостатнім, про що свідчать невдачі, спричинені спалахом вірусу COVID-19. Це вимагає радикального перегляду ключових параметрів бізнесу, щоб забезпечити організаційну стійкість у часи невизначеності [7; 8]. Як висновок, можна стверджувати, що підприємства з більш коротким і диверсифікованим ланцюгом постачання підтримують свою господарську діяльність у періоди пандемії.

3. *Організаційна культура.* На відміну від застарілих організаційних структур, які значною мірою покладаються на машиноподібні метафори, сучасні підприємства визнають їх розподілений і схожий на мережу ландшафт, що робить їх більш стійкими в часи катастроф. Відхиляючись від ієрархічної та жорсткої структури, сучасні команди розстаються з такими поняттями, як точні ролі, обов'язки та посадові інструкції. Життєздатні організації забезпечують, щоб усі їх працівники були освіченими та добре підготовленими, а також гнучкими, щоб вони могли швидко реагувати на зміни у надзвичайних ситуаціях, оскільки підтримка тієї самої стратегії в умовах стабільності та швидких змін може призвести до шкідливих наслідків. Коли стається стихійне лихо, всі працівники повинні бути готовими взяти на себе відповідальність керівника та обійняти іншу посаду у разі перешкод. Координація між

працівниками, бізнес-підрозділами та «нервовим центром» часом є важливішою, ніж час реакції. Поспішаючи реагувати на ситуацію, люди, як правило, ігнорують спроби співпраці, що робить організації уразливими, і це призводить до відсутності координації між різними діями та перешкоджає зусиллям зі зменшення ризиків [9]. Одним із ключових завдань лідера є створення організаційної архітектури. Як наслідок, підприємства з адаптивною та гнучкою культурою підтримують свою господарську діяльність у періоди пандемії.

4. *Розподілене керівництво.* Оскільки вірус COVID-19 поширюється в усьому світі, неможливо передбачити, хто ще постраждає і як це може перешкодити керівництву організації. Виконавчі директори в усьому світі перебувають на карантині, і для того щоб організації підтримували свій бізнес, слід призначати альтернативних лідерів, що виникають, і всі мають бути готовими виступити такими під час непередбачуваних скрутних ситуацій [10]. Головною метою таких команд є розподіл ресурсів та зменшення ризиків шляхом ретельного впровадження стратегічного плану організації на випадок непередбачених ситуацій та дотримання встановлених до кризи правил, але з достатньою гнучкістю та спритністю, щоб забезпечити швидку адаптацію до несподіваних змін у навколишньому середовищі. Отже, можна досягти позитивних результатів, виконуючи надзвичайно складні завдання та об'єднуючи всі підприємницькі функції інтегрованої організації [11], чого не вдалося б досягти окремим учасникам, які діють самостійно. У результаті впровадження такого підходу підприємства з розподіленим керівництвом та робочою силою підтримують свою господарську діяльність у періоди пандемії.

5. *Цифрування та інформаційно-комунікативні технології (ІКТ).* Коли настає криза, «звичайний бізнес» рідко буває варіантом. Замість нього слід установити аварійний режим роботи. Для забезпечення наступності надзвичайно важливо, щоб кіберструктура та засоби ІКТ були легкодоступними, а також щоб був доступ до Інтернету та додаткового обладнання. Внутрішній зв'язок та координація діяльності підприємства впливають на результати його надзвичайних дій [10]. Крім того, ІКТ можуть слугувати потужним засобом для ланцюга постачання, роблячи реагування на кризи більш універсальним та гнучким через кризу й використовуючи відповідні інформаційні системи [12].

Отже, підприємства з передовою цифровізацією і технологіями підтримують свою ділову діяльність у періоди пандемії.

6. *Планування фінансових непередбачених ситуацій.* Коли настає криза, із падінням попиту та продажу продукції і послуг відбувається погіршення ліквідності підприємств. Фінансовий зрив присутній як на мікро-, так і на макрорівні, наприклад він загрожує фінансовій визначеності організації та життєздатності цілих секторів [13]. Стандартний

фінансовий режим стає неадекватним і призводить до появи складних фінансових рішень [14]. Організації мають розробити план фінансування на випадок непередбачених ситуацій, який допоможе підтримувати ключові ресурси в умовах надзвичайної кризи [15]. Як наслідок, підприємства, які мають фінансовий план на випадок таких ситуацій, підтримують свою господарську діяльність у періоди пандемії.

Висновок. Дослідження зарубіжних науковців спираються на теорію груп з управління кризовими ситуаціями, теорію зацікавлених сторін і теорію розподіленого пізнання для побудови моделі «ефективності та стійкості підприємств під час пандемії». Наявна теоретична база разом із сучасними тематичними дослідженнями допомогли визначити основні аспекти та стратегії, які слід використовувати підприємствам, щоб вижити та процвітати під час кризи та післякризового періоду. Був розроблений інноваційний підхід до підприємництва в умовах пандемії COVID-19 з погляду організаційних характеристик, операцій, цифрової трансформації та фінансового планування. Отримані дані свідчать про те, що підприємства, які розподілили керівництво та робочу силу й мають адаптивну культуру, підтримують ділові операції під час пандемії. Крім того, стійкі підприємства дозволяють більш обґрунтовано та децентралізовано ухвалювати рішення. Успішні організації використовують Інтернет та комунікаційні технології (ІКТ) та інтегрують Інтернет, соціальні медіа й онлайніві комунікаційні платформи у свої щоденні бізнес-процедури, оскільки це допомагає встановити довіру та побудувати зв'язки з працівниками, зацікавленими сторонами та клієнтами під час і після кризи. Нарешті, баланс між накопиченням ресурсів та стійкістю є вирішальним для очікуваної кризи. Отже, можна зробити висновок, що підприємства з планами на випадок непередбачуваних ситуацій підтримують свою господарську діяльність під час пандемії.

Список бібліографічних посилань

1. Darling J., Hannu O., Raimo N. Crisis management in international business: A case situation in decision making concerning trade with Russia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 1996. No. 4. Pp. 12–25.
2. Sustaining Enterprise Operations and Productivity during the COVID-19 Pandemic: “Enterprise Effectiveness and Sustainability Model” / B. Obrenovic, J. Du, D. Godinic et al. *Sustainability*. 2020. No. 12. P. 5981. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12155981>.
3. Tate W. L., Ellram L. M., Gölgeci I. Diffusion of environmental business practices: A network approach. *Journal of Purchasing & Supply Management*. 2013. No. 19. Pp. 264–275.
4. Moliterno T. P., Mahony M. D. Network Theory of Organization: A Multilevel Approach. *Journal of Management*. 2011. No. 37. Pp. 443–467.
5. Kurland N. B. Evolution of a campus sustainability network: A case study in organizational change. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2011. No. 12. Pp. 395–429.

6. Scholten K., Schilder S. The role of collaboration in supply chain resilience. *International Journal of Supply Chain Management*. 2015. No. 20. Pp. 1–29.
7. Christopher M., Holweg C. Supply Chain 2.0”: Managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2011. No. 41. Pp. 63–82.
8. Pettit T. J., Croxton K. L., Fiksel J. The evolution of resilience in supply chain management: A retrospective on ensuring supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*. 2019. No. 40. Pp. 56–65.
9. Elsubbaugh S., Fildes R., Rose M. B. Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2004. No. 12. Pp. 112–127.
10. Kilpatrick J., Barter L. COVID-19: Managing Supply Chain Risk and Disruption // Deloitte : сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/-covid-19-managing-supply-chain-risk-and-disruption.html> (дата звернення: 07.02.2021).
11. Buera F. J., Shin Y. Productivity Growth and Capital Flows: The Dynamics of Reforms (No. w15268). Cambridge : National Bureau of Economic Research, 2009. 32 p.
12. Tomasini R. M., Van Wassenhove L. N. From preparedness to partnerships: Case study research on humanitarian logistics. *International Transactions in Operational Research*. 2009. No. 16. Pp. 549–559.
13. Astrauskaite I., Paškevičius A. Assessing the optimal taxation of the capital in come: A case of corporate bond market. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2016. No. 5. Pp. 519–532.
14. Belás J., Mišanková M., Schönfeld J., Gavurová B. Credit risk management: Financial safety and sustainability aspects. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2017. No. 7. Pp. 79–93.
15. Bradley S. W., Shepherd D. A., Wiklund J. The importance of slack for new organizations facing ‘tough’ environments. *Journal of Management Studies*. 2011. No. 48. Pp. 1071–1097.