

2.6. МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ

Ефективність ведення бізнесу знаходиться у прямій залежності від умов внутрішнього і зовнішнього середовища. Адаптація до раптових та різких змін у зовнішньому середовищі стала критичною для багатьох підприємств і організацій в Україні. У таких обставинах ефективна система менеджменту стає ключовим чинником виживання і подальшого розвитку. Незважаючи на те, що повністю захистити себе від ризиків, пов'язаних із воєнним станом, неможливо, менеджмент може допомогти ефективно знизити їх до безпечного рівня. Це вимагає більш ретельного підходу до ідентифікації, аналізу та управління ризиками, що впливають на діяльність підприємства. Також, це передбачає необхідність розробки запобіжних заходів для реагування на негативні сценарії у зовнішньому середовищі.

За даними Allianz Risk Barometer щорічного рейтингу бізнес-ризиків, розробленого корпоративним страховиком Allianz Group Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS) у співпраці з іншими підрозділами Allianz, у дослідженнях якого беруть участь 2712 експертів з управління ризиками у 94 країнах та територіях, включаючи генеральних директорів, ризик-менеджерів, брокерів та страхових експертів встановлено, що найважливішими глобальними бізнес-ризиками в 2023 році є: кіберінциденти (у 2022 році – 44%, 2023 – 34%) та переривання бізнесу (у 2022 році – 42%, 2023 – 34%) [1]. Водночас керівництво компаній стурбовано інфляцією, неминучою рецесією та енергетичною кризою як безпосередньою загрозою для бізнесу, економічним та політичним впливом війни в Україні. Втім компанії стикаються також з широким спектром трансформаційних ризиків, що є результатом нових ринкових умов, вимог до продукту або змін у бізнес-стратегії. Тим не менш, ті ризики, які відчуються безпосереднього гостро, пов'язані з наслідками російського вторгнення в Україну, зрештою, визначають сприйняття їх компаніями у 2023 році, незалежно від того, чи це транснаціональні корпорації чи малі підприємства (рис. 1).



Рисунок 1 – Найважливіші глобальні бізнес-ризики на 2023 рік за даними Allianz Risk Barometer [1]

За даними дослідження стану бізнесу в Україні в рамках Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України середньозважений очікуваний показник оборотів бізнесу у 2023 році проти 2022 року знизився з +10,3% (оцінка, отримана в січні 2023 року) до 0,7% в червні 2023 року. Водночас більше третини (38,4%) опитаних суб'єктів господарювання очікує на зростання оборотів у поточному році. Не бачать перспектив 24,3% підприємців (вказали, що бізнес не працюватиме або буде працювати на рівні до 50% від оборотів попереднього року) [2].

Крім того, в рамках цього дослідження 46,9% підприємців вважають, що найбільш актуальними проблемами бізнесу зараз є непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку і відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів, 42,8% – непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу, 37,5% – відсутність достатнього капіталу, 32,0% – перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів (рис. 2).



Рисунок 2 – Проблеми бізнесу в Україні (червень 2023 р.) [2]

Отже, під час війни, перетворення в управлінні в першу чергу націлені на вирішення важливих проблем, які можуть виникнути у сучасних підприємств. Серед ключових труднощів, з якими стикалися підприємства на початку війни, варто виділити проблеми у сфері логістики, безпеки праці, забезпечення надійності поставок та питання, пов'язані із найманною робочою силою. В подальшому до цих проблем додалася недостатня підтримка з боку держави, погіршення фінансового стану, нестача фінансових ресурсів для забезпечення діяльності, недовіра механізми залучення коштів для підтримки бізнесу, перепони з боку фіскальних органів. На фоні загальної втоми керівного складу в таких умовах менеджмент організації все одно повинен бути готовий як до зовнішніх викликів, які дуже часто є непередбачуваними, так і до внутрішніх, з якими можна впоратися при своєчасному виявленні проблеми.

Щоб ефективно управляти підприємством в умовах війни, можна вжити кілька основних підходів:

- спрямованість на ціль, тобто зосередження на досягненні стратегічних цілей і завдань, але за умови готовності змінювати підходи і методи досягнення їх, якщо ситуація цього вимагає, щоб підтримувати високий рівень ефективності та конкурентоспроможності;

- зміцнення лідерства задля прийняття швидких та обдуманих рішень в стресових ситуаціях, що може підвищити ефективність управління в кризових умовах;

- адаптивність і еластичність, тобто швидке реагування й пристосування до нових реалій, навіть, якщо це означає зміну плану або стратегії;

- зміцнення комунікацій, тобто забезпечення відкритої та ефективної комунікації всередині організації для забезпечення швидкої реакції на зміни та запобігання інформаційному перевантаженню працівників;

- розробка планів для персоналу, тобто алгоритму дій в критичних ситуаціях шляхом проведення навчань і симуляційних вправ, посилення протоколів безпеки тощо;

- забезпечення ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, враховуючи пріоритетність поставлених завдань та проєктів, що реалізуються;

- постійне спостереження за трендами і змінами на ринку, й вчасне реагування на нові можливості або загрози;

- забезпечення балансу між гнучкістю та стабільністю, оскільки занадто велика гнучкість може призвести до хаосу, тоді як занадто велика стабільність може перешкодити адаптації до змін;

- збільшення заходів безпеки і захисту, оскільки може бути загроза кібератак та інших форм ворожого втручання.

Загалом, важливо бути готовим до різних сценаріїв і забезпечувати гнучкість в управлінні, щоб успішно подолати виклики воєнного часу і зберегти стабільність підприємства.

Не дивлячись на воєнний стан, важливу роль у розвитку підприємств та організацій відіграє застосування інновацій. Це дозволяє менеджменту ефективніше відповідати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність, розробляти нові продукти та послуги, а також досягати конкурентних переваг.

Важливо наголосити на необхідності забезпечення вчасного розвитку та впровадження інноваційних можливостей в бізнес-середовище. Також, постає питання щодо ефективного розподілу ресурсів, включаючи фінансові, трудові та матеріальні, для підтримки інноваційних ініціатив. Оперативне управління інноваційним процесом важливе для забезпечення його успішного виконання та досягнення поставлених цілей. Однак ця задача також пов'язана з ризиком невдачі, коли обирається неправильний напрямок для інновацій. Таким чином, стратегія управління інноваціями повинна бути інтегрованою частиною загальної стратегії організації чи підприємства.

На початку війни управлінському персоналу було складно впоратися з вирішенням поточних завдань, оскільки порушився звичайний алгоритм роботи, змінилися цілі і пріоритети. Вирішення проблем стратегічного розвитку частіш за все було відкладене. Вже пізніше, адаптуючись до умов функціонування, кожне підприємство знову повернулося до питання формування стратегії розвитку, цілей і механізмів їх досягнення. Для багатьох постало питання акцентування уваги саме на інноваційній складовій стратегії, оскільки вона спрямована на створення культури внутрішнього стимулювання до інновацій, а також на залучення зовнішніх джерел інноваційних ідей та партнерства.

З урахуванням швидкого розвитку технологій та наукового прогресу

формування інноваційної стратегії розвитку є надзвичайно важливим завданням для підприємств і організацій будь-якого типу та розміру. Розробка стратегій інноваційного розвитку, тобто комплексного плану або ряду спрямованих дій, сприяє створенню та впровадженню новаторських рішень, ідей, технологій, продуктів або послуг з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку, вирішенні складних завдань поточного функціонування та розвитку організації. Ця стратегія включає в себе аналіз ринку та можливостей, визначення стратегічних цілей, оцінку поточного стану наукових досягнень та технологічного ландшафту, розробку та впровадження інноваційних ініціатив, формування необхідного обсягу ресурсів, моніторинг результатів та постійне вдосконалення. Вона спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Але важливо враховувати, що інноваційна стратегія призводить до збільшення невизначеності в результативності діяльності, як щодо термінів, так якості та ефективності. Така стратегія також підвищує ризики інвестицій у проекти та потребує перебудови організації, оскільки зміна в будь-якому елементі системи призводить до змін у всіх інших.

Однак, без виваженої інноваційної стратегії розвитку підприємство або організація може втратити конкурентну перевагу, бути недостатньо підготовленим до змін на ринку та опинитися в стані стагнації. Тому інтеграція інновацій у стратегію розвитку є ключовим елементом для забезпечення їх успішного майбутнього.

Серед основних можливостей застосування інновацій у менеджменті підприємств можна виокремити наступні.

1) Впровадження технологічних інновацій, застосування яких може спростити процеси прийняття рішень, автоматизувати поточні завдання, підвищити точність аналізу даних та забезпечити кращий доступ до інформації.

2) Розвиток нових підходів до ведення бізнесу, таких як, наприклад, моделі «сервісу як послуги» (SaaS), спільне використання ресурсів (sharing economy), та інші.

3) Управління змінами на основі новітніх методик, що допомагають організації швидше адаптуватися до нових умов та змінюватися ефективно.

4) Розвиток культури інновацій, що може сприяти створенню стимулюючого середовища для працівників, яке сприяє творчості, експериментам та новаторству.

5) Поглиблення цифрової трансформації, тобто здійснення переходу від традиційних методів роботи до використання цифрових рішень, що сприяють покращенню продуктивності, ефективності та інноваційності процесів. Вона включає в себе впровадження нових інформаційних систем, застосування електронних інструментів для збирання, аналізу та інтерпретування даних, використання штучного інтелекту, що дозволяє отримувати цінну інформацію для прийняття рішень та передбачення трендів.

6) Впровадження HR-менеджменту, як інноваційного підходу до управління персоналом, що акцентує на необхідності створення ефективною моделі управління персоналом, яка повинна включати в себе стратегічне планування, аналіз інформації, врахування факторів і чинників, що впливають на продуктивність праці та інші ключові показники.

7) Співпраця з іншими організаціями, стартапами, освітніми й науковими закладами може сприяти обміну ідеями та ресурсами для спільного створення інновацій. Переваги такої співпраці виокремлені у табл. 1.

За даними дослідження стану бізнесу в Україні у останні три роки суб'єкти підприємництва виділяють такі види співпраці з університетами: стажування студентів – 36%, придбання ліцензії на використання патентів – 0,7%, спільні ініціативи – 9,9%, інші – 52,6%. Основними перешкодами у співпраці з університетами стали: брак розуміння як працює бізнес (43,3%), брак стимулів співпраці з університетами (18,3%), бюрократія (17,2%), недостатній рівень розробок (10,9%), занадто повільні процеси в

академічних інституціях (10,3%) [2].

Таблиця 1 – Переваги співпраці підприємства з організаціями, стартапами, освітніми й науковими закладами

Можливі переваги	Характеристика
Розширення знань і експертизи	Співпраця з освітніми і науковими закладами дозволяє отримати доступ до актуальних досліджень і наукової експертизи. Це допомагає підприємствам впроваджувати новітні технології, слідувати сучасним технологічним та індустріальним тенденціям
Залучення додаткових ресурсів і розширення фінансування	Співпраця з іншими компаніями та інвесторами може забезпечити додатковий доступ до фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проектів та досліджень
Розподіл ризиків	Співпраця з іншими партнерами щодо розробки і впровадження інновацій дозволяє розподілити ризики і витрати, пов'язані з введенням нових продуктів або технологій
Розширення міжнародної співпраці	Співпраця може відкривати можливості для міжнародного розширення та впровадження інновацій на глобальному рівні
Підвищення рівня конкурентоспроможності	Інновації, розроблені у співпраці з іншими суб'єктами, можуть надати підприємству конкурентну перевагу на ринку

Вибір інноваційної стратегії залежить від ряду чинників, включаючи цілі організації, наявні ресурси, технологічні можливості, конкурентне середовище, ризики та обмеження, потреби споживачів та особливості адаптації до швидко змінюючогося бізнес-середовища. Ці чинники спільно визначають оптимальний напрямок інноваційного розвитку для конкретного підприємства чи організації.

Отже, не дивлячись на складні реалії функціонування вітчизняних підприємств й організацій під час війни, відбувається поетапна трансформація менеджменту, яка дозволяє сформуванню для кожного з них власні пріоритети функціонування і траєкторію розвитку. Бажання досягти поставлених цілей і отримати високі результати вимагає від керівників здатності швидко реагувати на непередбачувані обставини, пристосовуватися до нових умов і забезпечувати відкриті канали комунікації з командою. Незважаючи на те, що не існує універсального рішення щодо дій в умовах війни, дотримання основних принципів менеджменту допомагає керівникам орієнтуватися в ситуації та спрямовувати свою діяльність на стабілізацію стану підприємств і організацій та подальший їх розвиток.

Література

1. Allianz Risk Barometer 2023. URL: <https://commercial.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html>.
2. Дослідження стану бізнесу в Україні (червень 2023). URL: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7luXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view>.

Іванюк Ю. В.
Огренич Ю. О.

доктор економічних наук, професор
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

2.7. ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Прибуток і обсяг реалізації продукції – показники, у залежності від яких знаходяться показник рентабельності капіталу, ймовірний рівень дивідендів на вкладений капітал, отже, і ринкова вартість цього капіталу. За рахунок збільшення