

Жосан Г.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Державний вищий навчальний заклад
«Херсонський державний аграрний університет»

Кириченко Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Державний вищий навчальний заклад
«Херсонський державний аграрний університет»

Zhosan Hanna, Kyrychenko Natalia

Kherson State Agrarian University

**ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

**RESEARCH OF ENTERPRISE MANAGEMENT METHODS
IN THE CONVENTION OF THE COVID-19 PANDEMIC**

У статті виокремлено плюси та мінуси для підприємців у зв'язку із пандемією COVID-19. До мінусів авторами віднесено: збитки, зниження купівельної спроможності, ослаблення національної валюти, скорочення великої кількості персоналу, закриття бізнесу. Серед інших мінусів у статті зазначено такі, як неможливість нормально закуповувати сировину за кордоном, закриття шкіл і дитячих садів, складнощі логістики через закриття транспортного сполучення тощо. До плюсів автори віднесли: технологічне оновлення у зв'язку з переходом до віддаленої роботи, збільшення обсягу цифрової економіки, можливість зосередитися на важливих моментах, подумати про розвиток і майбутнє бізнесу, інвестування, партнерство з державою, нові напрями бізнесу, відпочинок, саморозвиток. Визначено, що власники підприємств мають вжити всіх заходів для порятунку своєї фірми, розбивши свої дії на 10 основних етапів.

Ключові слова: підприємство, управління, пандемія, COVID-19.

В статті виділені плюси і мінуси для підприємця в зв'язку з пандемією COVID-19. К мінусам авторами віднесені: убитки, зниження покупальної спроможності, ослаблення національної валюти, скорочення більшої кількості персоналу, закриття бізнесу. Серед інших мінусів в статті зазначено такі, як неможливість нормально закупити сировину за кордоном, закриття шкіл і дитячих садів, складнощі логістики через закриття транспортного сполучення і тому подібне. К плюсам автори віднесли: технологічне оновлення в зв'язку з переходом до віддаленої роботи, збільшення обсягу цифрової економіки, можливість зосередитися на важливих моментах, подумати про розвиток і майбутнє бізнесу, інвестування, партнерство з державою, нові напрями бізнесу, відпочинок, саморозвиток. Визначено, що власники підприємств повинні прийняти всі заходи для порятунку своєї фірми, розбивши свої дії на 10 основних етапів.

Ключевые слова: предприятие, управление, пандемия, COVID-19.

The article identifies the pros and cons that an entrepreneur has in connection with the global situation of the COVID-19 pandemic. The disadvantages of the authors include: losses, reduced purchasing power, weakening of the national currency, in a crisis, the company reduced the number of staff, business closure. Among other disadvantages, the article notes such as the inability to properly purchase raw materials abroad, the closure of schools and kindergartens, the complexity of logistics due to the closure of transport, and so on. Among the advantages, the authors include: technological innovation in connection with the transition to remote work, increasing the digital economy, the ability to focus on important points, think about business development and future, investing, partnership with the state, new business, leisure, self-development. It is determined that business owners should take all measures to save their company, breaking their actions into 10 main stages. Develop an anti-crisis strategy of the company or adjust the existing one taking into account the threats and possible risks facing the company. Review the portfolio of orders and postpone long-term projects, the implementation of which leads to a loss of profitability and unprofitability of the business. Analyze the profitability of remaining projects or planned tasks, dividing them into priority and less unprofitable. Having decided to reduce the business, promptly carry out unpopular measures – reducing volumes, suspending unprofitable projects, reducing staff. Companies involved in logistics and product delivery to customers should minimize contact and implement contactless delivery methods that are safe for both the consumer and the delivery employee. Owners of supermarkets, private bakeries, restaurants, cafes and other food-related businesses, it is advisable to arrange home delivery of food by order. Carry out an inventory of the company's assets to obtain accurate data that will be needed in the development of possible models for further development of the enterprise in the new conditions. Identify and use all hidden reserves of the company to facilitate the transition period. Simulate the situation of extending quarantine indefinitely and outline effective measures that can mitigate the unfavorable period of business reorientation. Act immediately and rationally, trying to reduce risks to the company and retain employees.

Key words: enterprise, management, pandemic, COVID-19.

Постановка проблеми. Пандемія коронавірусу, що стрімко розвивається й охоплює величезні території планети, вносить серйозні корективи у світову економіку. Ці зміни можуть вдарити по малому і середньому бізнесу, які першими відчують негативні наслідки цієї події. Особливо великі збитки будуть у підприємств, спрямованих на міжнародну торгівлю операціями або на імпорт та експорт сировини. У таких непростих умовах бізнес, щоб вижити, повинен проявляти виняткову пластичність і оперативність під час перебудови своєї діяльності під обставини, що склалися. Як довго триватиме таке небезпечне становище і як вижити в цей важкий період? Перш за все необхідно взяти себе в руки і розробити власну стратегію виживання й адаптації до нових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі питання проблеми використання сучасних методів менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства розглядалися в роботах вітчизняних учених, таких як Н.С. Краснокутська, Ю.Г. Левченко, Ю.В. Тюленева, О.В. Кривончак, Є.О. Жук, М.Ф. Гончар, Л.Ю. Холявка, О.А. Чердиченко, Л.І. Гладка, А.Д. Мельник.

Проте не досить висвітленим залишається питання методів управління підприємством в умовах пандемії COVID-19.

Метою дослідження є визначення основних плюсів та мінусів для підприємств у зв'язку з пандемією COVID-19, а також заходів для порятунку фірми, розбивши дії на етапи.

Виклад основного матеріалу дослідження. 11 березня уряд України оприлюднив програму щодо запобігання поширенню коронавірусу в країні. Основними пунктами є заборона відвідувати освітні заклади; заборона проведення всіх масових заходів, у яких бере участь понад 200 осіб. Це не стосується заходів, необхідних для забезпечення роботи органів державної влади й органів місцевого самоврядування. Обмежена кількість пунктів пропуску через державний кордон.



Рис. 1. Плюси та мінуси для підприємств у зв'язку із світовою ситуацією пандемії COVID-19

Не залишилися осторонь від того, що відбувається, і обласні та міські адміністрації, які вжили додаткових заходів: з 12 по 31 березня (пізніше подовжено до 11 травня) призупинено освітній процес у ВНЗ, школах, дитячих садках, роботу театрів, кінотеатрів, музеїв, розважальних центрів і розважальних зон у ТРЦ, обмежено проведення культурно-масових і спортивних заходів. Під забороною також виявилися всі заходи з кількістю учасників понад 60. А до менш масштабних заходів запропоновано допускати громадян тільки після перевірки їхньої температури.

Впроваджені заходи стимулюють зміну прийняття управлінських рішень та ведення бізнесу в усіх регіонах країни.

На основі проведених спостережень авторами виділено основні плюси та мінуси цієї ситуації (рис. 1). В умовах тієї невизначеності, що склалася нині в економіках країн, спрогнозувати майбутнє досить важко. Занадто велика кількість зовнішніх факторів, насамперед термін закінчення карантину та дозволу повертатися до бізнесу. Розглянемо більш детально основні аспекти, що виділені авторами.

Серед мінусів:

1. Збитки. Заклади громадського харчування, розважальні центри, кінотеатри, ТРЦ тощо змушені закритися. При цьому, щоб не оголошувати себе банкрутами, керівники змушені або звільняти своїх співробітників, або відправляти їх у відпустку, повністю або частково виплачуючи заробітну плату. Також необхідно оплачувати оренду, платити податки тощо. Відповідно, для офлайн-бізнесу це серйозні фінансові втрати, які тривалий час будуть відчуватися навіть після завершення карантину.

2. Зниження купівельної спроможності. Економіка буквально стоїть, люди не можуть ходити на роботу, а значить, вони не отримують дохід. Через це вони починають економити, через що страждають навіть ті нечисленні бізнеси (продуктові магазини, заправки, ветеринарні магазини тощо), які продовжують працювати під час карантину.

3. Складності з логістикою через закриття транспортно-сполучення між містами всередині країни та обмеження виїзду за кордон.

4. Ослаблення національної валюти. Нерідко виробничі витрати безпосередньо залежать від курсу долара. Також велика частина сировини закуповується в доларах. Якщо долар дорожчає, то і вартість кінцевого продукту, послуги теж збільшуються. А з урахуванням низької купівельної спроможності – це удар по бізнесу.

5. Персонал. В умовах кризи підприємства скоротили велику кількість персоналу. Однак після завершення карантинних заходів обсяги діяльності будуть поступово повертатися до докризового показника, і бізнес зіткнеться із браком кадрів.

6. Закриття бізнесу. Низка компаній (особливо мікро-, малих і середніх) не мають досить ресурсів для того, щоб зберегти свій бізнес в умовах карантину.

1. Також слід виділити мінуси роботи керівника:

2. Потрібно бути впевненим в автономності і самоорганізації співробітників.

3. Більше уваги йде на контроль KPI.

4. Складніше визначити і зафіксувати емоційний стан співробітників. Тому проводити наради по відеозв'язку потрібно частіше, ніж за графіком стандартних особистих зустрічей.

5. Відволікаючий фактор з боку сім'ї нівелюється у разі правильної організації робочого місця та комунікації з родичами. Вони повинні розуміти, що ви працюєте у звичайному режимі: перебуваючи в офісі, ви не могли сходити за хлібом або розвісити прання, працюючи з дому, ви цього так само зробити не можете.

6. Не вийде швидко обговорити питання одночасно з декількома колегами. Це один із найбільших мінусів, тому що він впливає на швидкість прийняття рішень і гнучкість.

Не вийде особисто зустрітися з клієнтом, але зараз ніхто цього і не вимагає.

Серед інших мінусів можна виділити такі, як неможливість нормально закуповувати сировину за кордоном, закриття шкіл і дитячих садків, складнощі логістики через закриття транспортного сполучення тощо.

Щодо плюсів, то насамперед це:

1. Відпочинок. Працюючи в звичному режимі, люди часто забувають про відпочинок і не приділяють сім'ї досить часу. А карантин дає можливість відновити сили, відпочити фізично і морально, провести більше часу з близькими людьми. Робота вдома дає змогу уникати стресових ситуацій, що виникають в офісі, працювати в комфортній та звичній атмосфері.

2. Саморозвиток. Те, на що не вистачало часу, можна, у разі правильного тайм-менеджменту, нарешті зробити.

3. Можливість зосередитися на важливих моментах, подумати про розвиток і майбутнє бізнесу.

4. Технологічне оновлення у зв'язку з переходом до віддаленої роботи – деякі підприємці прискорили вихід у соціальні мережі, удосконалили навички управління співробітниками онлайн, все це приводить до другого плюса.

5. Збільшення обсягу цифрової економіки. Одним із варіантів розвитку бізнесу після карантину може стати те, що офлайн-бізнес майже повністю поступиться онлайн-бізнесу, адже значний відсоток споживачів зрозуміли, як зручно більшість товарів замовляти онлайн.

6. Інвестування. Зважаючи на кризу, акції низки компаній зі стійкою бізнес-моделлю істотно подешевшали. Очікується, що в посткризовий період вони знову наростять свою вартість, однак зараз це можливість для інвесторів купувати активи за порівняно невисокою ціною.

7. Партнерство з державою. Після завершення карантинних заходів держава буде максимально зацікавлена в якнайшвидшому відновленні ділової активності, появи нових робочих місць, як результат – буде спостерігатися підвищений інтерес до інвестиційних проєктів.

8. Нові напрями бізнесу. Крім масового переходу в онлайн-простір, бізнес також пропонує нові і нетипові для себе сервіси, такі як: онлайн-туризм, онлайн-бари, доставка напівфабрикатів ресторанних страв для самостійного приготування, послуги краси онлайн та інше.

Власники підприємств мають вжити всіх заходів для порятунку своєї фірми, розбивши свої дії на такі етапи:

1. Розробити антикризову стратегію фірми або скоригувати вже наявну з урахуванням загроз, що стоять перед підприємством, і можливих ризиків.

2. Переглянути портфель замовлень і відкласти довгострокові проєкти, реалізація яких веде до втрати рентабельності і збитковості бізнесу.

3. Провести аналіз прибутковості проєктів, що залишилися, або запланованих завдань, розподіливши їх на першочергові і менш збиткові.

4. Приймаючи рішення про скорочення бізнесу, оперативно провести непопулярні заходи – зменшення обсягів, призупинення збиткових проєктів, скорочення штатних співробітників.

5. Компаніям, які пов'язані з логістикою і доставкою продукції клієнтам, слід мінімізувати контакти і впровадити безконтактні способи доставки, безпечні як для споживача, так і для співробітника, що здійснює доставку.

6. Власникам супермаркетів, приватних пекарень, ресторанів, кафе та інших підприємств, пов'язаних із харчуванням, бажано організувати доставку продуктів населенню за онлайн-замовленнями.

7. Провести інвентаризацію активів підприємства для отримання точних даних, які будуть потрібні під час розроблення можливих моделей подальшого розвитку підприємства в нових умовах.

8. Виявити і задіяти всі приховані резерви компанії для полегшення перехідного періоду.

9. Змодельовати ситуацію продовження карантину на невизначений час і намітити дієві заходи, здатні максимально пом'якшити несприятливий період переорієнтації бізнесу.

10. Діяти негайно і раціонально, намагаючись зменшити ризики для підприємства і зберегти співробітників.

Висновки. Таким чином, застосовуючи вказані інструменти, можливо запобігти негативним наслідкам карантину.

Всім співробітникам позначати пріоритети за завданнями. Спілкування – через чати у відповідних месенджерах. Всі співробітники підготовлені і вміють планувати свій робочий час у календарі CRM.

Задіювати карту KPI, яка складається з KPI результату, процесу і ресурсу.

Перевести всі щоденні командні зустрічі в режим онлайн. Замість персональних зустрічей з керівником раз на місяць зустрічі проводити раз на два тижні з можливістю переходу на щотижневі по мірі виробничої необхідності.

Створити спеціалізовані чати і канали, розбиті на групи найчастіших ситуацій, які можуть вимагати участі колег з інших підрозділів.

У подальших дослідженнях авторами буде розглянуто питання особистої ефективності в умовах пандемії з COVID-19, а також переваги діджиталізації.

Список літератури:

1. COVID-19 Makes a Strong Business Case for Enterprise Risk Management. April 10, 2020 Contributor: Rob van der Meulen. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/covid-19-makes-a-strong-business-case-for-enterprise-risk-management>.

2. Постанова Кабінету міністрів України від 11 березня 2020 р. N 211 Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kp200211>.

References:

1. COVID-19 Makes a Strong Business Case for Enterprise Risk Management. April 10, 2020 Contributor: Rob van der Meulen. Available at: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/covid-19-makes-a-strong-business-case-for-enterprise-risk-management>.

2. Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy vid 11 bereznia 2020 r. N 211 Pro zapobihannia poshyrenniu na terytorii Ukrainy hostroi respiratornoi khvoroby COVID-19, srychynenoi koronavirusom SARS-CoV-2 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 11, 2020 N 211 On prevention of the spread on the territory of Ukraine of the acute respiratory disease COVID-19 caused by the coronavirus SARS-CoV-2]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/kp200211>.