

Тетяна С. Передерій*

ОСОБЛИВОСТІ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛІСТЮ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

У статті розглядаються особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. Проаналізовано сучасні методи антикризового управління та їх вплив на стійкість підприємств. Запропоновано рекомендації щодо покращення ефективності управлінських рішень у сфері торгівлі.

Ключові слова: антикризове управління, сталий розвиток, економіка підприємства

Рис. 4. Літ. 11.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-146-158

Tatiana Perederii

FEATURES OF THE CURRENT PRACTICE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN TRADE ENTERPRISES OF UKRAINE

The article examines the current practices of crisis management for sustainable development in trade enterprises in Ukraine. The modern methods of crisis management and their impact on the stability of enterprises are analyzed. Recommendations for improving the effectiveness of management decisions in the trade sector are proposed.

Keywords: crisis management, sustainable development, trade enterprises, managerial decisions, economic stability

Peer-reviewed, approved and placed: 02.08.2024.

Постановка проблеми. Особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України набувають особливої важливості в умовах війни. Воєнні дії спричиняють суттєві виклики для економіки країни, зокрема для торговельного сектору, який є однією з ключових галузей, що забезпечує економічну стабільність та розвиток. Знищення інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зменшення купівельної спроможності населення та зміни у споживчих уподобаннях вимагають від підприємств торгівлі впровадження ефективних антикризових заходів для забезпечення своєї стійкості та адаптації до нових умов.

Війна створює безпрецедентні загрози, які потребують швидкої реакції та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах підвищеної невизначеності і ризиків, підприємства торгівлі повинні не тільки адаптувати існуючі методи управління, але й розробляти нові стратегії для збереження своєї конкурентоспроможності на ринку. Ефективне антикризове управління дозволяє підприємствам зменшувати негативні наслідки кризових ситуацій, зберігати робочі місця, підтримувати рівень продажів та навіть знаходити нові можливості для розвитку.

Актуальність дослідження також підкріплюється необхідністю розробки і впровадження науково обґрунтованих підходів до управління підприємствами

* State University of Trade and Economics. Ukraine.

торгівлі в кризових умовах. Аналіз існуючої практики антикризового управління, виявлення її недоліків та сильних сторін дозволить сформулювати рекомендації, які можуть бути використані як на рівні окремих підприємств, так і в рамках державної політики підтримки торговельного сектору.

Таким чином, дослідження особливостей діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України є своєчасним та необхідним для розробки ефективних механізмів подолання кризових явищ та забезпечення сталого розвитку економіки в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В останні роки значна кількість наукових праць була присвячена вивченню антикризового управління та стійкості розвитку підприємств. Основними напрямками досліджень є розробка методологічних підходів до антикризового управління, аналіз ефективності існуючих методів та впровадження новітніх технологій в управлінські процеси. Зокрема, дослідження Школенко О. Б., Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В. [6] зосереджено на ролі торгівлі в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку, що підкреслює важливість адаптації управлінських стратегій до сучасних економічних умов. Аналіз ефективності антикризового управління в системі економічної безпеки міжнародного бізнесу проведено Блакита Г. В. та ін. [8, с. 269], що свідчить про значний внесок новітніх методів у збереження фінансової стійкості підприємств. Дослідження Блум Н., Ахір Х., Фурсері Д. [9] виявляє глобальні економічні невизначеності, які впливають на антикризове управління. Це також підтверджується працею Богуславської С., Білоус С. та Дяк В. [10], яка розглядає стратегії антикризового управління на підприємствах, що акцентує увагу на важливості впровадження нових технологій та методів для покращення стійкості бізнесу. Таким чином, останні публікації підкреслюють важливість постійного удосконалення антикризового управління через впровадження інновацій та нових методологічних підходів для підвищення ефективності підприємств у кризових умовах.

Метою даного дослідження є аналіз діючої практики антикризового управління на підприємствах торгівлі України, виявлення основних проблем та розробка рекомендацій для підвищення ефективності управлінських рішень.

Основні результати дослідження. Антикризове управління є важливою складовою успішного функціонування підприємств торгівлі в Україні. В умовах нестабільної економічної ситуації та частих кризових явищ необхідно розробляти та впроваджувати ефективні методи управління, що дозволяють забезпечити стійкий розвиток підприємств. У сучасному непередбачуваному світі організації стикаються з рядом викликів, які виходять за межі рутинного управління. Зростання економічної невизначеності, природних катастроф, геополітичних напружень та інших факторів вимагає вдосконаленого підходу до управління — антикризового управління. Актуальність цього питання визначається не лише несприятливими умовами, які можуть виникнути раптово, але й необхідністю забезпечення стабільності, стійкості та ефективності організацій, що функціонують в умовах систематичного ризику. Антикризове управління стає ключовим елементом стратегічного планування,

спрямованого на попередження, а також своєчасну та ефективну реакцію на негативні фактори, які можуть підривати сталість і успіх будь-якої сучасної бізнес-структури.

Під час війни бізнес і ринок праці в Україні пройшли через кілька стресових етапів в умовах воєнного стану. Наприкінці лютого та в березні 2022 року активність на ринку праці різко знизилася майже на 45%. Багато підприємств у країні закрилися, а люди втратили роботу (близько 5 мільйонів звільнених працівників). Дані опитувань соціологічної групи «Рейтинг» показують, що серед тих, хто мав роботу до війни, 59% працювали влітку 2022 року, включаючи: повну зайнятість – 34%, дистанційну або часткову роботу – 19%, знайшли нову роботу – 6%. З іншого боку, кількість тих, хто втратив роботу, зросла – з 35% у червні до 39% у липні 2022 року [11]. Збереження дисбалансу між попитом і пропозицією на ринку праці, особливо в довгостроковій перспективі, збільшуватиме навантаження на державний бюджет і систему соціального захисту. Це може призвести до гострої нестачі робочої сили в певних галузях, зниження кваліфікації працівників, руйнування соціальних зв'язків і, зрештою, поглиблення існуючих диспропорцій у соціальному капіталі.

З огляду на складність ситуації, не лише під час війни, а й під впливом коронавірусу, багато підприємств збанкрутували – близько 29% комерційних підприємств закрилися з різних причин. Багато підприємств втратили доходи та стали збитковими. Промислові підприємства втратили майже 47% доходів [11]. Унаслідок карантинних заходів нормальна діяльність компаній була порушена, оскільки вони були змушені призупинити свою роботу та закритися на певний період. Вищезазначені факти показують, що діяльність компанії залежить не тільки від ефективного управління, але й від зовнішніх факторів, включаючи загальну економічну ситуацію в країні. Україна наразі стикається зі складною ситуацією для підприємств, що потребує невідкладного впровадження антикризового управління.

Методологія дослідження для вдосконалення корпоративного антикризового управління передбачає двоєдиний підхід. Спочатку проводиться якісне дослідження через глибокий огляд літератури та інтерв'ю з галузевими експертами та менеджерами, що надає тонкі уявлення про успішні стратегії антикризового управління. Додатково, кількісні методи, включаючи опитування та аналіз фінансових показників, будуть використані для кількісної оцінки сприйняття та вимірювання ефективності впроваджених стратегій. Статистичний аналіз та тематичне кодування будуть застосовані до якісних і кількісних даних для отримання значущих висновків. Етичні міркування, такі як інформована згода та конфіденційність, будуть суворо дотримуватися протягом усього дослідницького процесу. Ця комплексна методологія має на меті надати цінні уявлення для вдосконалення політики корпоративного антикризового управління.

Підприємства та ринки стикаються зі значним рівнем невизначеності та непередбачуваності. Управління ризиками для будь-якого бізнесу є складним процесом. Додаткова складність визначається швидким розвитком протягом останніх 20 років природи бізнесової діяльності, технологічного та технічного

обладнання, накопиченням значної кількості знань та правового регулювання у сфері економічної безпеки, забезпечення сталого розвитку та управління ризиками. Управління ризиками вимагає глибокого розуміння основних принципів та їх інтеграції в бізнес-процеси компанії, а не лише механічного застосування правил та нормативних актів.

Шок економічної невизначеності може виникнути з різних причин, таких як політична нестабільність, глобальні кризи, природні катастрофи або, як у випадку багатьох країн, вплив пандемії. Також ризик невизначеності може збігатися з типовим економічним шоком, як у випадку вторгнення росії в Україну, що призвело до порушень у постачанні енергоносіїв та продовольства і, відповідно, до зростання цін [9]. Компанії з добре розвиненими планами на випадок надзвичайних ситуацій можуть діяти швидко і зменшити ризик помилок. Необов'язково передбачати специфіку наступної руйнівної події. Компанії можуть моделювати загальні сценарії, такі як різке падіння споживчого попиту, крах критичного постачальника або зростання операційних витрат ведення бізнесу в певній країні. Це дозволяє їм зайняти проактивний підхід до потенційних викликів, сприяючи ефективному управлінню ризиками.

Для українських підприємств вплив коронавірусу та війни, разом із раптовою зміною бізнесового середовища, призвів до досить негативних наслідків протягом останніх чотирьох років. Більшість підприємств не ведуть свій бізнес окремо від інших, і більшість контрагентів зменшили свої обсяги торгівлі або взагалі припинили торгівлю [8, с. 269]. Торговельно-розважальні центри України сильно постраждали від карантинних обмежень. Експерти оцінюють, що за два місяці карантину ці заклади втратили близько 184 мільйонів доларів США орендного доходу, а їхні орендарі втратили понад 1,25 мільярда доларів США в обсягах продажів. Лише 10% офлайн-рітейлерів працювали під час карантину [4].

Важливо розуміти, що зменшення обігу компанії впливає не тільки на добробут власників, але і на добробут усієї країни та світу [10]. Кожне підприємство є важливою будівельною одиницею економіки, його обсяг доходів відіграє ключову роль у визначенні суми сплачених податків, його фіскальні внески зростають, сприяючи загальному процвітання та зростанню нації. Карантинні обмеження також значно вплинули на роздрібну торгівлю. Протягом періоду суворих карантинних обмежень продовольчі та комерційні ринки повністю припинили свою діяльність. Результатом карантину стала економічна криза і, відповідно, зниження купівельної спроможності та зміна споживчої поведінки [1]. Однак, Інтернет-торгівля почала розвиватися у всіх секторах. Підприємства впроваджували різні заходи настільки, наскільки це було можливо, щоб зберегти свою діяльність і генерувати прибуток. Динаміка кількості рітейлерів в Україні за період 2018–2022 років наведена на рис. 1.

Варто відзначити, що рис. 1 демонструє ситуацію, яка чітко ілюструє стан роздрібного сектору до пандемії та кризи в Україні. У 2018 році кількість магазинів становила 36727, тоді як у 2019 році їх кількість зменшилася на 3032 одиниці, або на 8,3%. Вплив COVID-19 на торговельну діяльність став зрозумілим фактором цього зниження.

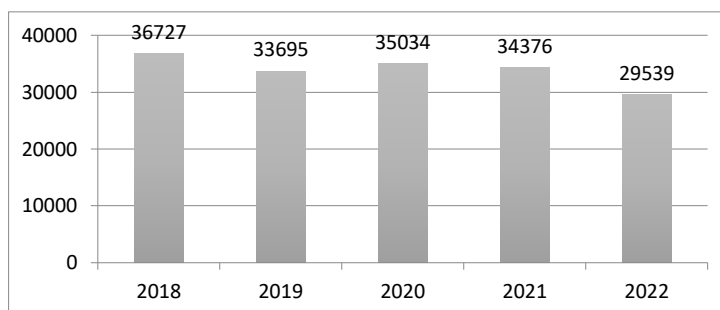


Рис. 1. Динаміка кількості ритейлерів в Україні за період 2018–2022 років, побудовано автором на основі [3]

Таким чином, пандемія призвела до зменшення кількості магазинів. У 2020 році, коли ситуація в країні покращилася, кількість підприємств зросла на 1339 одиниць або на 4% у порівнянні з 2019 роком, досягнувши загалом 35034. Це показує, що, незважаючи на початковий вплив пандемії на українську торгівлю, підприємці змогли відновити свою діяльність і повернутися на ринок, ефективно реабілітуючи свої бізнеси після кризи.

У 2020–2021 роках цифри не коливалися значно. Проте у 2022 році кількість ритейлерів в Україні зменшилася на 15%. Порівняно з 2018 роком, закрилося понад 7100 торгових точок. На рис. 2 наведено графік кількості зареєстрованих підприємств в Україні протягом окремих місяців 2020–2022 років.

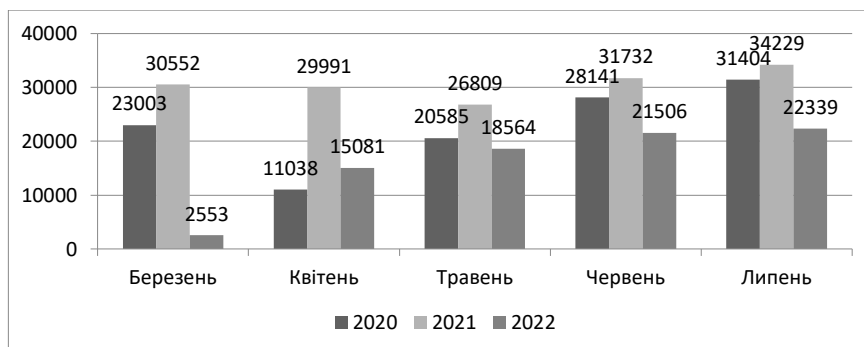


Рис. 2. Порівняння кількості реєстрацій бізнесу в Україні за 2020–2022 рр., побудовано автором на основі [3]

З початку повномасштабної війни і майже до кінця березня 2022 року Єдиний державний реєстр не працював — реєстрація нових підприємств або закриття існуючих у правовому полі було неможливим. Варто зазначити, що у 2022 році торгівля посіла перше місце серед новостворених підприємств за структурою розподілу за КВЕД (Класифікація видів економічної діяльності України): 7835 юридичних осіб.

Згідно зі статистичними даними [3], у передвоєнному 2021 році обсяг роздрібною торгівлі в Україні збільшився майже на 11% порівняно з 2020 роком. Але під час війни торгівля, як галузь, яка є пов'язуючою ланкою між виробниками та покупцями, зазнає ударів з багатьох боків. Знищення підприємств або обмеження виробництва змушує торговців шукати нових постачальників. Руйнування дорожньої та складської інфраструктури вимагає створення нових логістичних ланцюгів постачання. За даними Асоціації ритейлерів України, станом на початок червня 2022 року втрати галузі перевищили 1,3 млрд грн, при цьому продуктові мережі становлять приблизно 60% втрат [4]. Наприклад, компанія GoodWine втратила свій склад у селі Стоянка Бучанського району Київської області, де зберігала 1,6 млн пляшок вина. Група супермаркетів АТБ втратила кілька розподільчих центрів під час війни, зокрема центр площею 25 тисяч квадратних метрів у Київській області, який був повністю знищений, та інший, який був наполовину зруйнований. Близько 200 із понад 1000 магазинів мережі були закриті [2, с. 17]. Незважаючи на руйнування, продуктовий сектор відновлюється швидше, ніж інші роздрібні сектори. Наприкінці травня 2022 року лише 17% продуктових магазинів були закриті. Для порівняння, цей показник для магазинів одягу перевищує 40%.

Магазини одягу займають друге місце і зазнають збитків. Під час російського вторгнення вони складали близько 11% загальних торговельних втрат [4]. Їхні збитки більше пов'язані з втратою складів, на відміну від продуктових магазинів, які зазнали значних пошкоджень торгових площ. Ще 7% втрат припали на ритейлерів електроніки та побутової техніки. Продавці будівельних матеріалів, збитки яких становили майже 53 мільйони гривень через втрату складів, склали майже 4% втрат. Тому надзвичайно важливо, щоб кожен бізнес, що стикається з викликами, впроваджував стратегію кризового фінансового менеджменту. Основні завдання антикризового фінансового менеджменту такі [9]:

- створити управління, здатне передбачати, запобігати та долати фінансові кризи, зберігаючи фінансову стабільність і сталий розвиток підприємства;
- вирішити проблему неплатоспроможності. Незалежно від масштабу оцінки кризи компанії, найнагальнішим завданням у комплексі заходів зі стабілізації є відновлення здатності здійснювати платежі за поточними фінансовими зобов'язаннями;
- відновити фінансову стабільність (фінансову рівновагу);
- забезпечити умови для фінансового балансу в довгостроковій перспективі.

Іншими словами, кризовий менеджмент тісно пов'язаний із фінансовою стабільністю та платоспроможністю підприємства. На сучасному етапі економічного розвитку платоспроможність і фінансова стабільність підприємств є важливими умовами для ведення бізнесу. Це тому, що ці фактори забезпечують фінансову стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

Для забезпечення відновлення та покращення заходів управління доцільно терміново впроваджувати антикризові заходи для відновлення платоспроможності та фінансового балансу за рахунок внутрішніх резервів.

Ліквідація неплатоспроможності може бути досягнута шляхом зменшення зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства та збільшення кількості грошових ресурсів, а саме шляхом:

- оптимізації організаційної структури та скорочення витрат;
- продовження термінів погашення кредиторської заборгованості за товарними операціями шляхом збільшення та пролонгації комерційного кредиту;
- прискорення обороту дебіторської заборгованості шляхом скорочення термінів комерційного та споживчого кредитування;
- рефінансування дебіторської заборгованості для зменшення її загального обсягу;
- нормалізації рівня запасів шляхом продажу готової продукції, яка може бути затребуваною з невеликими додатковими витратами на відновлення — упаковка, покриття тощо.

Оскільки кризовий менеджмент можна визначити як систему, спрямовану на вирішення завдань інтенсивного розвитку бізнесу шляхом мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів, існують певні аспекти, які слід враховувати при впровадженні стратегій управління. Однією з найпоширеніших ситуацій є загроза банкрутства. Стикнувшись із таким ризиком, кожна компанія спрямовує свої зусилля на впровадження комплексу заходів для покращення свого стану та доведення його до безпечного рівня функціонування [8, с. 271].

Для успішного впровадження кризового менеджменту важливо ретельно аналізувати фінансовий стан, виявляти слабкі місця та розробляти стратегію для їх подолання. Такий підхід дозволяє компаніям ефективно реагувати на виклики та мінімізувати ризик банкрутства, забезпечуючи стабільність та інтеграцію в динамічному бізнес-середовищі. Заходи антикризової стратегії в цьому випадку можуть включати:

- безперервний моніторинг фінансового стану компанії для виявлення ранніх ознак розвитку кризи;
- визначення масштабу кризи компанії;
- дослідження основних факторів, що характеризують кризовий розвиток підприємства;
- формування системи цілей для виведення підприємства з кризи, адекватних її масштабу;
- вибір і використання ефективних внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, що відповідають масштабам його фінансової кризи.

Згідно з даними Міністерства юстиції України, з 24 лютого 2022 року комерційні суди відкрили 65 справ про банкрутство (неплатоспроможність) боржників, з яких 35 справ стосуються неплатоспроможності фізичних осіб [5]. Рис. 3 показує кількість рітейлерів, офіційно визнаних банкрутами та підданих реабілітаційним процедурам.

Варто відзначити, що вплив COVID-19 не був дуже помітним для рітейлерів, оскільки кількість офіційно закритих магазинів у 2019 році становила 67 [5]. Однак максимальна кількість закриттів сталася у 2021-2022 роках, що означає, що вплив війни все ще позначається на торгівлі. У 2022 році кількість банкрутств компаній у секторі становила 131.

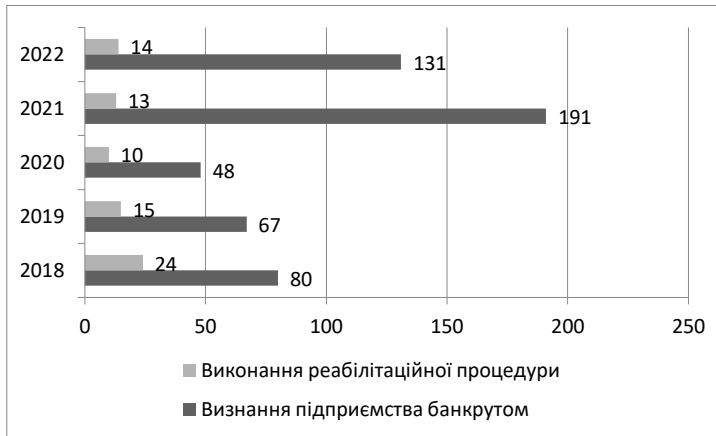


Рис. 3. Динаміка кількості процедур банкрутства та санації українських компаній-боржників сфери торгівлі за 2018–2022 рр., побудовано автором на основі [5]

Наразі військові ризики є найважливішим фактором, що впливає на діяльність усіх компаній, враховуючи той факт, що країна перебуває у стані війни. Іншими словами, ситуація з виходом з кризи стає дедалі складнішою. Важливо, щоб уряд вживав заходів для підтримки економіки та впроваджував ефективні регуляторні та правові акти. Споживчий попит, їхня фінансова спроможність та тенденції споживання також відіграють важливу роль у відновленні торгівлі до довоєнних обсягів.

Незважаючи на зміну цих факторів, бізнеси можуть вжити певних заходів, щоб підтримати свою діяльність або звести операції до мінімуму. У кризовій ситуації бізнес має перш за все вижити:

- аналізувати основні причини втрат та нераціонального використання ресурсів;
- забезпечити раціональне нормування споживання матеріалів;
- організувати використання вторинних ресурсів;
- сфокусуватися на використанні сучасних технологій для безпечного ведення бізнесу.

У контексті війни в Україні компанії у торговельному секторі показали незначне покращення своїх очікувань щодо економічної активності у першій половині 2023 року. Порівняно з 2022 роком, очікується, що оборот зросте на 8,2% у 2023 році. Однак бізнес-спільнота також вказала на негативні фактори, що заважають розвитку бізнесу, включаючи непередбачуваність дій уряду щодо бізнесу, підвищений тиск з боку правоохоронних та регуляторних органів та обмежений доступ до фінансових ресурсів. Значним викликом для торговельних компаній є нестача кваліфікованого персоналу, причому відсоток зростає з 21,8% у червні до 34,3% у серпні 2023 року. Серед оптимістичних тенденцій є зменшення відсотка працівників, що відправляються у вимушені відпустки, з 21,4% до 15,4%, як зазначили представники бізнесу. Торговці також налаштовані на зменшення

торговельної націнки в майбутньому. Результати опитування свідчать, що компанії поповнюють запаси сировини та витратних матеріалів, хоча їхні ціни залишаються головною проблемою для підприємців.

У серпні 2023 року Український Бізнес Індекс (UBI) склав 38,23 з 100 можливих балів. Індекс незначно зріс у порівнянні з червнем 2023 року (35,34) та локальним мінімумом вересня 2022 року (33,9). UBI відображає активність бізнесу, його здатність збільшувати обіг та створювати робочі місця. Однак показник нижче 50 свідчить про негативні очікування. За результатами першого півріччя 2023 року, 12,8% компаній повністю або майже повністю припинили роботу. За даними 2022 року, 26,5% компаній припинили роботу повністю або майже повністю [7].

У воєнний час комерційним підприємствам важко відновлювати діяльність через постійну небезпеку у фізичних торгових точках. Тому більш життєздатним підходом було б широкє впровадження онлайн-торгівлі. Для цього необхідно розробити маркетингові стратегії та плани, які дозволять бізнесу відновити та розширити свою діяльність через дистанційні продажі. Віддалена робота дозволить працівникам залишатися у безпеці та продовжувати працювати. Крім того, впровадження таких заходів значно знизить витрати компанії, включаючи заробітні плати, оренду, комунальні послуги тощо. Однак організація цього процесу є важливою складовою ефективності компанії.

Перехід до електронної комерції або навіть до онлайн-бізнесу може бути не вигідним для кожної компанії, але він може значно покращити загальну ситуацію. У специфічних умовах певного типу компанії слід аналізувати всі аспекти, які визначають ефективність організаційної роботи, від рівня робочого місця окремого працівника до компанії в цілому. Лише системний аналіз може надати адекватну оцінку стану справ на підприємстві та призвести до розробки ефективних заходів для покращення. Зокрема, підприємствам потрібен певний ступінь адаптації для впровадження антикризових заходів:

- Створення багаторівневої системи управління ризиками та вдосконалення стратегічного планування та аналізу як важливих елементів кризового менеджменту та прийняття рішень на підприємстві;
- Забезпечення віддалених робочих місць для швидкої адаптації на відповідному рівні (переведення більшості працівників на дистанційну роботу з наданням необхідного обладнання);
- Оперативна підтримка клієнтів та партнерів;
- Підвищення гнучкості організації, додаткові вимоги до кібербезпеки.

Результати дослідження показують, що на багатьох підприємствах торгівлі України відсутні ефективні механізми антикризового управління. Основні проблеми включають недостатню підготовку менеджменту до кризових ситуацій, відсутність стратегічного планування та слабку взаємодію з державними органами. На основі аналізу успішних практик запропоновано конкретні рекомендації щодо покращення управлінських рішень, включаючи впровадження новітніх технологій та посилення співпраці з державними структурами.

Основний показник ефективності використання людського капіталу на підприємстві – це продуктивність праці. В широкому сенсі управлінський

процес, спрямований на підвищення продуктивності праці, передбачає поліпшення економічної діяльності компанії в цілому. Це стимулює постійний пошук і аналіз існуючих можливостей для більш ефективних операцій, створення конкурентоспроможних продуктів з високими якісними характеристиками та нижчими витратами, що в кінцевому результаті веде до збільшення доходів і прибутковості компанії. В умовах кризи слід реалізувати такі шляхи підвищення продуктивності праці для посилення конкурентних переваг сучасних підприємств:

- поліпшення мотиваційного механізму та посилення ролі мотивації до інноваційної роботи, творчості та креативного використання набутого знання і навичок;
- підвищення кваліфікації працівників та управлінців, сприяння творчій активності та професіоналізму;
- поліпшення програм управління ефективністю, що допоможе підвищити ефективність використання людського капіталу;
- застосування сучасних технологій, підвищення технічного рівня виробництва (заміна існуючого технічного обладнання на більш сучасне), механізація та автоматизація виробництва;
- збільшення ефективності використання робочого часу шляхом мінімізації простоїв і відсутності на роботі.

Бізнес продовжує наймати працівників та створювати нові робочі місця. Відсоток звільненого персоналу (в порівнянні з 23 лютого 2022 року) зменшився до 21,2% у січні 2023 року (рис. 4).

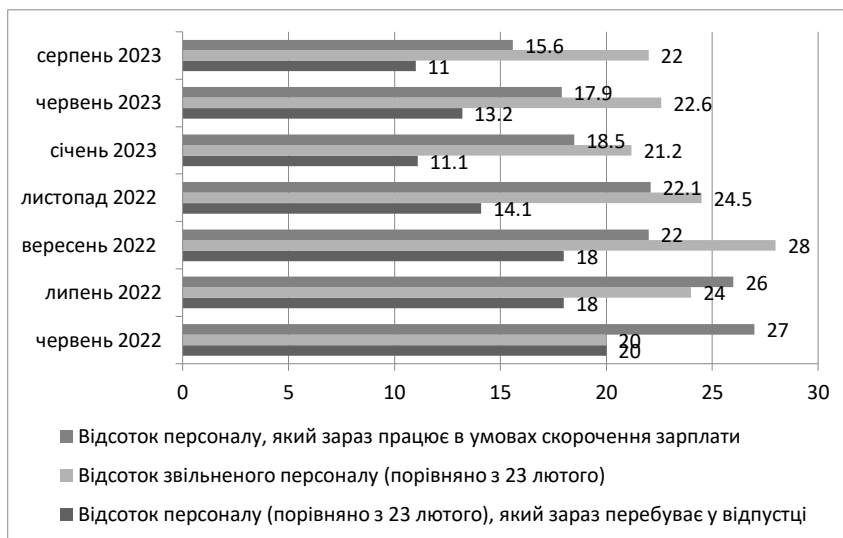


Рис. 4. Структура оцінки стабільної ситуації на українському ринку праці, %, побудовано автором на основі [7]

У листопаді 2022 року цей показник становив 24,5%, але він вищий ніж у червні (20%). Частка звільнених у порівнянні з 23 лютого 2022 року зменшилася з 26% в квітні до 22% в серпні 2023 року. Крім того, ситуація з прихованим безробіттям покращилася до 11% (працівники у відпустці, в порівнянні з 23 лютого 2022 року). Частка персоналу, який працює на знижені зарплати, зменшилася до 15,6% у першій половині 2023 року [7].

Важливо продовжувати зусилля для відновлення робочих місць, створення нових і пом'якшення впливу скорочення зарплат. Формування системи навчання та розвитку працівників, підтримка їхньої мотивації та стимулювання їхньої творчості є ключовими елементами управління людським капіталом в умовах кризи. В Україні процеси розвитку людського капіталу відбуваються на тлі демографічних, соціально-економічних, військових та політичних криз. Все це негативно впливає на відтворення населення, що визначається багатьма несприятливими факторами. Це стосується виплати заробітних плат, недовикористання робочого часу, примусового неповного зайнятості, низького рівня соціального забезпечення працівників, обмежених соціальних гарантій і збільшення травматизму. В результаті кількісні та якісні параметри людського капіталу швидко погіршуються: зростає захворюваність населення, знижується продуктивність праці та інноваційна активність персоналу, зростає дефіцит кваліфікованих кадрів, обмежено доступ до якісної освіти та збільшується міграція. Це перешкоджає формуванню у працівників прагнення до постійного саморозвитку, реалізації інноваційного стрибка у досягненні стратегічних цілей розвитку держави.

Важливо, щоб підприємство своєчасно застосовувало антикризову політику для забезпечення платоспроможності та фінансової стабільності компанії в умовах кризи. Ефективність антикризових програм значною мірою залежить від адекватності та практичної значущості комплексу антикризових заходів. Антикризове управління передбачає підтримання життєздатності підприємства та покращення ситуації в його внутрішньому середовищі за допомогою ефективних управлінських важелів. Його мета – забезпечення ліквідності, збереження капіталу, включаючи соціальний капітал, та факторів виробництва для досягнення цілей організації. Важливо, щоб підприємці в Україні, особливо в торговому секторі, почали впроваджувати заходи антикризового управління для захисту свого бізнесу під час кризи. Ці заходи можуть включати зменшення витрат компанії, ефективне використання та оптимізацію запасів, моделювання чутливості фінансових показників до можливих змін у середовищі та орієнтацію на розширення інноваційних можливостей бізнесу.

Крім того, доцільно вжити заходи для підвищення ефективності поточної виробничої діяльності підприємств. Це передбачає поліпшення організаційних та виробничих систем управління, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, постійне адаптування всіх видів діяльності до вимог сучасної ери нової економіки, а також мобілізацію внутрішніх та зовнішніх резервів підприємства для покращення його бізнес-процесів. Завдяки цим заходам бізнес може відновити свою діяльність та

реалізувати антикризове управління, що дозволить повністю відновитися і відновити свою діяльність. Це підкреслює актуальність покращення антикризового управління на підприємстві, оскільки основною метою є розвиток здатності витримувати загрози різного походження, швидко адаптуватися до змін у небезпечному середовищі та підтримувати стабільну діяльність. Крім того, це спрямоване на швидке відновлення після кризи для досягнення бажаного фінансового рівноваги на попередньому рівні або навіть кращого.

Отже, політика антикризового управління повинна передбачати постійний та ретельний моніторинг кризових явищ, планування, організацію та реалізацію антикризових заходів для збереження основних позитивних характеристик підприємства, відновлення його прогресивної діяльності та забезпечення гідних умов праці.

Висновки. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що в умовах воєнного стану в Україні комерційні підприємства стикаються зі значними викликами, які ускладнюють їхню діяльність. Негативні очікування бізнесу, відображені у низькому рівні Українського Бізнес Індексу, свідчать про складнощі у відновленні та підтримці стабільної роботи. Водночас, результати першого півріччя 2023 року демонструють певне покращення у порівнянні з попереднім періодом, що вказує на можливості адаптації та відновлення діяльності. Основними висновками дослідження є:

1. Нестабільність бізнес-середовища. Військові ризики є головним фактором, що впливає на діяльність компаній. Компанії змушені шукати нові шляхи для підтримки та розвитку бізнесу.

2. Впровадження онлайн-торгівлі. Одним із найбільш перспективних шляхів для комерційних підприємств є перехід до електронної комерції та дистанційної роботи. Це дозволяє забезпечити безпеку працівників та знизити операційні витрати.

3. Необхідність системного підходу. Ефективне антикризове управління вимагає системного аналізу всіх аспектів діяльності підприємства, створення багаторівневої системи управління ризиками та вдосконалення стратегічного планування.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері включають:

1. Дослідження впливу воєнних дій на різні сектори економіки. Необхідно провести детальний аналіз впливу воєнних дій на різні галузі, включаючи малий та середній бізнес, з метою розробки галузевих стратегій антикризового управління.

2. Розробка моделей адаптації для підприємств. Важливо створити та апробувати моделі адаптації підприємств до умов воєнного стану, що враховують специфіку українського ринку.

3. Аналіз ефективності державної підтримки. Потрібно дослідити ефективність заходів державної підтримки бізнесу під час війни, визначити успішні практики та можливості їхньої масштабування.

4. Інновації у кризовому менеджменті. Вивчення нових підходів та технологій у сфері кризового менеджменту, які можуть бути застосовані для підвищення стійкості підприємств у нестабільних умовах.

Таким чином, подальші дослідження сприятимуть глибшому розумінню механізмів адаптації бізнесу до викликів воєнного стану та розробці ефективних стратегій для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств.

1. Горобінська І. В. Механізм управління економічним розвитком автотранспортного підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 9. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-9-8272>
2. Дем'яненко Т. І. Механізм забезпечення сталого розвитку промислових підприємств України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. Випуск 46. С. 16-19.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
4. Офіційний сайт Асоціації рітейлерів України. URL: <https://rau.ua/>
5. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/>
6. Школенко О. Б., Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В. Роль торгівлі в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-02>
7. Advanter Group (2023). Studying of the business' state in Ukraine. URL: <https://advanter.ua/eng>
8. Blakya H. V., et al. (2022). Anti-crisis management in the system of economic security of international business. International Journal of Computer Science and Network Security, Vol. 22(8), p. 269-274.
9. Bloom N., Ahir H., Furceri, D. (2022). Visualizing the Rise of Global Economic Uncertainty. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2022/09/visualizing-the-rise-of-global-economic-uncertainty>
10. Bohuslavskaya S., Bilous S., Dyak V. (2023). Strategies of anti-crisis management of the enterprise. Economy and Society, Vol. 55. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4M0EOPv7/>
11. Ratinggroup.ua. URL: <http://surl.li/rqrcbv>

-
1. Horobinska I. V. Mekhanizm upravlinnia ekonomichnym rozvytkom avtotransportnoho pid-priemstva. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomiczni nauky». 2022. № 9. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-9-8272>
 2. Demianenko T. I. Mekhanizm zabezpechennia staloho rozvytku promyslovykh pidpriemstv Ukrainy. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. 2023. Vypusk 46. S. 16-19.
 3. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
 4. Ofitsiyni sait Asotsiatsii riteileriv Ukrainy. URL: <https://rau.ua/>
 5. Ofitsiyni sait Ministerstva yustytzii Ukrainy. URL: <https://minjust.gov.ua/>
 6. Shkolenko O. B., Tereshchenko E. Yu., Stoianenko I. V. Rol torhivli v zabezpecheni realizatsii tsilei staloho rozvytku. Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-02>
 7. Advanter Group (2023). Studying of the business state in Ukraine. URL: <https://advanter.ua/eng>
 8. Blakya H. V., et al. (2022). Anti-crisis management in the system of economic security of international business. International Journal of Computer Science and Network Security, Vol. 22(8), p. 269-274.
 9. Bloom N., Ahir H., Furceri, D. (2022). Visualizing the Rise of Global Economic Uncertainty. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2022/09/visualizing-the-rise-of-global-economic-uncertainty>
 10. Bohuslavskaya S., Bilous S., Dyak V. (2023). Strategies of anti-crisis management of the enterprise. Economy and Society, Vol. 55. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/4M0EOPv7/>
 11. Ratinggroup.ua. URL: <http://surl.li/rqrcbv>