

ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

*Матвійчук Р.Д., здобувач вищої освіти
matviichuk.r@donnu.edu.ua*

*Науковий керівник: Томчук О.В., д.е.н, професор
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

Збалансовано управляти ресурсами в компанії в результаті змін непросте завдання для управлінців в будь-які часи, але українські підприємства зіштовхнулися з більш глобальними змінами – повномасштабним вторгненням. Компанії зазнали величезних втрат: як людських, так і матеріальних, багато з них мусило релокуватися та знаходити нові інструменти для управління змінами.

Найперше, що впроваджувалося в більшості компаній – зміна стратегічних орієнтирів. Деякі компанії були готові до масштабних змін, переживши кризу пандемії, інші ж змінювали свою стратегію в останню мить. Деякі компанії взагалі забули про цей аспект, що призвело до погіршення роботи: Михайло Відякін, консультант із питань розвитку організацій, стратегічного планування та проведення інституційних трансформацій, наводить приклад одного державного підприємства, від ефективної роботи якого залежить ціла галузь країни. Керівництво компанії просто «забуло» про стратегію розвитку, ігнорувало вже розпочаті проєкти, а потім розформувало ініціативний проєктний офіс, створений саме для реалізації стратегії та пріоритетних завдань[3].

Також мінялися інструменти та практики управління. Для досягнення результатів застосовувалася низка важливих практик:

1. Аналітика. Вона допомагала оцінити зміни як ретроспективно, так і в стратегічному плануванні – правильно їх пріоритезувати й узгодити для якіснішої адаптації та результатів.

2. Система OKRs (Objectives and Key Results). Основна перевага цієї методики в тому, що вона заточена на отримання потрібного результату протягом певного періоду (найчастіше це квартал). А ще OKR допомагає компаніям робити істотні прориви, оскільки передбачає постановку саме амбітних цілей [4]. Цією методикою користувалася компанія Google.

3. «Резервний фахівець». У зв'язку зі складними безпековими обставинами компанії намагалися тримати «резервного фахівця» на випадок, якщо треба буде швидко підмінити іншого.

4. Change Management Dashboard. Інструмент, який дозволяє керувати та відстежувати зміни в наборі даних, надаючи візуальне представлення статусу кожного об'єкта. Його найчастіше застосовували ІТ компанії, для візуалізації наявної ситуації [3].

Після впровадження всіх попередніх кроків компанії починали планування майбутніх змін, а саме брали курс на розвиток та розширення. На прикладах багатьох українських компаній, а саме: Нова Пошта, Укрпошта, Rozetka, Dnipro-M, Lviv Croissant, Чорноморка, Холдинг !Fest та інших – бачимо активний вихід українських компаній на європейський та міжнародний ринок. Це дозволило компаніям забезпечити робочими місцями переселенців в європейських країнах, залучити іноземні інвестиції та тримати бізнес в конкурентоздатному стані.

За опитуваннями Дія Бізнес від березня 2023 року частка компаній, яка працює на міжнародних ринках складала 38%. До прикладу Нова Пошта має прописану глобальну стратегію щодо зростання та розширення, до кінця 2025 року вони планують відкрити 200 відділень у 30 країнах Європи. Таке масштабування дозволило компанії за перше півріччя 2023 року повернутися до показників 2021 року, про що говорить співзасновник компанії В'ячеслав Климов.

Частині компаній так само вдалося повернути довоєнний стан, незважаючи на втрати спричинені руйнаціями та терористичними актами в наслідок повномасштабного вторгнення.

Кожний бізнес в залежності від масштабів та сфери впливу впроваджував власні зміни в середині. До прикладу СЕО компанії Vodafone Ольга Устинова вважає впровадження делегування в діяльність компанії найефективнішим кроком, який дозволив компанії не втратити час, ресурси та зробити всю роботу ефективною. Але в той же час наголошує на «темному» боці делегування, адже деякі рішення працівників можуть спричинити негативні зміни. Щоб зменшити ризик помилок, під час війни у Vodafone працює рамка ухвалення рішень [5].

Гендиректор Укрпошти Ігор Смілянський переконаний у важливості децентралізації для великих компаній. «Комбіную централізацію і швидке прийняття рішень із децентралізацією у випадках, коли на місцях краще бачення, що робити», – пояснює він [5].

Управлінці компанії «Дарниця» вбачають важливість в системному розвитку команди, адже до початку повномасштабного

вторгнення постійно збільшували освітній бюджет з 2,4 млн грн у 2018 році до 5,4 млн у 2021-му. Завдяки цьому компанія збільшила частку ринку в роздрібних продажах – з 4,1% у січні 2022-го до 5,3% у вересні. Компанія не скоротила жодного співробітника та не урізала заробітні плати – натомість відкрила нові вакансії в лабораторії та на виробництві.

Звісно, важливою зміною в практичній більшості українських компаній стала орієнтація на Україну: волонтерські проекти, збори, підтримка для переселенців тощо. Це дозволило не втратити, а навпаки заохотити нових клієнтів, побудувати або відбудувати імідж компанії.

Таким чином ми приходимо до висновку, що на початку повномасштабного вторгнення українські компанії мали два шляхи: «завмерти та чекати» чи «змінюватися та адаптуватися». Частина тих, хто обрав другий варіант, змогли втримати бізнес, дехто навіть повернувся до довоєнних показників. Бізнес потерпів величезні втрати, спричинені повномасштабною війною, але грамотне управління змінами дало можливість багатьом з них утриматися на ринку. Компанії також змогли скористатися увагою до українського питання у світа та розширити зони свого впливу на європейські та світові ринки.

Література.

1. Наумов С. Як український бізнес виживає під час війни. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/>
2. Федорін В., Белінська Ю., Давиденко Б. «Ми вилізли з теплої ванни в Україні і пішли на холодні ринки». Як українським компаніям пробити стіну закордонного бізнесу. Досвід засновника креативної агенції Fedoriv Group Андрія Федоріва. *Fordes*. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/andriy-fedoriv-pro-biznes-za-kordonom-22062023-14359>
3. Соболева К. «Завмерти чи бігти»: які практики управління змінами допомогли українському бізнесу подолати перший шок війни. *Mind*. 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20254177-zavmertchi-bigti-yaki-praktiki-upravlinnya-zminami-dopomogli-ukrayinskomu-biznesu-podolati-pershij>
4. Єлісеєва Л. Що таке OKR: як ставити цілі, щоб отримати потрібний результат. *Happy Monday*. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-okr>
5. Міроненко Т. «Є люди, є стрес, є нюанси». Як у воєнний час керують командами CEO великих компаній. Досвід Vodafone, Comfy, «Укрпошти» та інших. *Fordes*. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/e-lyudi-e-stres-e-nyuansi-yaku-voenniy-chas-keruyut-komandami-seo-velikikh-kompaniy-dosvid-vodafone-comfy-ukrposhti-ta-inshikh-07112022-9532>