УДК 339.13.027
DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.7

Савчук О.В.
аспірант
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2068-8191

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ ТА ЗАСТОСУВАННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розкрито проблеми застосування антикризового менеджменту на рівні підприємств та вплив на них держави в умовах пандемії. Поглиблено теоретичні аспекти антикризового менеджменту в умовах пандемії. Розроблено практичні рекомендації та алгоритм удосконалення системи антикризового менеджменту через необхідність переосмислення готовності та потенціалу робочої сили; співпраці між керівниками вищої ланки для визначення нового напряму в управлінні людським капіталом; поєднання людей і технологій для реорганізації роботи; інтеграції добробуту в роботу. Обґрунтовано інструменти для реалізації трансформаційних змін агропромислових підприємств. Виокремлено стратегічні аспекти застосування нових технології антикризового менеджменту на основі зміцнення довіри до підприємства; інвестування в технології, автоматизацію та інструменти, які виконують поставлені завдання; ставити людей на перше місце; посилення безпеки; співпраці з партнерами та конкурентами, ураховувати тренди, як бізнес-операції розвиваються відповідно до швидко мінливого світу з метою зростання бізнесу, галузевої трансформації для відновлення та розвитку.

Ключові слова: *антикризовий менеджмент, пандемія, переосмислення, співпраця, розвиток, людський капітал, технології, реорганізація, трансформація, зміни, інтеграція, добробут.*

Постановка проблеми. Сьогодні у світі та Україні підприємства запроваджують кардинально нові підходи до організації робочих процесів та виконання самої роботи на тлі безпрецедентних наслідків та викликів, спричинених пандемією COVID-19. Уживаються заходи для переосмислення майбутньої роботи, піднявши до рівня першорядних питання у сфері управління людським капіталом, змінюються підходи до розроблення стратегій для забезпечення готовності, зосереджуючи увагу не на звичайному плануванні можливих подій, а на злагодженості дій команди керівників, сфокусованих на людях і технологіях, що дає змогу компаніям краще адаптуватися до нових реалій.

Багато українських підприємств, оптимізуючи витрати, скорочують штат, змінюють стратегію і тактику та вживають нові заходи. Набутий досвід в умовах кризи через пандемію показує, що ведення підприємницької діяльності можливе за умови адаптування антикризового управління до карантинних та обмежувальних заходів із боку держави та світу. Проте необхідно переосмислити стратегію, тактику, оцінити ризики, застосувати нові технології для забезпечення розвитку агропромислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми застосування антикризового менеджменту розглядається вітчизняними і зарубіжними науковцями та практиками. Дослідження присвячено теоретичним основам сутності, принципам, функціям, системам, складникам, механізмам, стратегії і тактиці та методології оцінки ефективності антикризового управління. Зокрема, у роботах І.В. Кривов'язюк сформовано теоретичні та прикладні засади сучасного антикризового управління підприємством, розкрито методологію діагностики кризових явищ і чинники розвитку антикризового управління, механізми та стратегічні підходи до управління подоланням кризових явищ на підприємстві, антикризове управління підприємством в умовах глобальних катастроф [1; 2].

У своїх працях С.С. Гасанов, А.М. Штангрет, Я.В. Котляревський звертають увагу на проблематику антикризового управління в контексті сучасного етапу розвитку теоретико-методологічного інструментарію стратегічного управління [3]; С.В. Панченко, В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, Н.Б. Кушнір, Д.С. Войтович, І.Ю. Єпіфанова, Н.О. Оранська [4–6] розмежовують сутність управління бізнесом і особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства у сучасних умовах. О.Д. Стешенко, В.В. Масалигіна, С.В. Васильєв, О.О. Масляєва виокремлюють проблеми застосування антикризового управління на підприємстві в умовах пандемії, надають теоретичне обґрунтування та практичні рекомендації в умовах кризи [7; 8].

Розроблено проєкт Програми розвитку ООН та комплексний пакет загальнодержавних антикризових заходів подолання наслідків пандемії для створення передумов до сталого соціально-економічного зростання з урахуванням міжнародного досвіду переосмислення результатів та п'яти довгострокових тенденцій, які допоможуть вирости бізнесу в 2022 р. [9–12].

Віддаючи належне науковим напрацюванням щодо застосування антикризового менеджменту, уважаємо за необхідне узагальнити міжнародний і вітчизняний досвід роботи, отриманий під час пандемії, для істотного переосмислення стратегічних підходів і запровадження нових технологій досягнення успіху для забезпечення стійкого розвитку агропромислових підприємств.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні стратегічних аспектів антикризового менеджменту застосування синергії поєднання людей та нових технологій і розробленні практичних рекомендацій забезпечення розвитку агропромислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. Узагальнюючи результати міжнародного дослідження Deloitte 2021 Human Capital Trends, передусім звертаємо увагу на необхідність переосмислення готовності та потенціалу робочої сили [1].

Результати дослідження свідчать про те, що питання управління людським капіталом знаходиться у центрі уваги лідерів, адже саме вони змінюють підхід до визначення організаційної готовності переосмислення та потенціалу робочої сили. У світі 17% керівників зазначили, що їхні компанії зосередяться на плануванні малоймовірних подій із великим рівнем впливу порівняно з лише 6% до початку пандемії. В Україні відсоток керівників, які врахували досвід початку пандемії для планування готовності до подібних подій у майбутньому, лишився майже незмінно низьким (6%). Майже половина (47%) керівників у світі та в Україні вказали, що їхні компанії планують зосередитися на моделюванні кількох можливих сценаріїв порівняно з 23% та 25% відповідно до початку пандемії.

Проте найважливішим чинником переосмислення організаційної готовності є максимальне розкриття потенціалу працівників шляхом нового погляду на компетенції. Майже три чверті (72%) керівників у світі та дві треті (63%) в Україні визначили «здатність працівників адаптуватися до змін, перекваліфіковуватися та опановувати нові ролі» як пріоритетне завдання для забезпечення можливості реагувати на радикальні зміни в майбутньому. Проте лише 17% керівників у світі та 11% в Україні повідомили про повну готовність своїх організацій до адаптації та професійної перекваліфікації працівників для виконання ними нових ролей, що свідчить про суттєву невідповідність між пріоритетами лідерів і тим, як організації насправді підтримують розвиток персоналу.

Велике значення має співпраця між керівниками вищої ланки для визначення нового напряму в управлінні людським капіталом. Пандемія COVID-19 продемонструвала справжню стійкість робочої сили. Коли від працівників вимагали виконувати нові функції й опановувати нові ролі, вони проявили неабияку здатність вирішувати поставлені перед ними завдання. Питання у сфері управління людським капіталом більше не належать до компетенції виключно HR. Під час адаптації до радикальних змін здатність компанії продовжувати свою діяльність залежить від наявності у працівників таких компетенцій, як взаємодія, креативність, критичне мислення і гнучкість. Лише незначна частка керівників – 16% у світі та 13% в Україні – відзначила, що під час пандемії COVID-19 HR здійснює позитивний вплив у сфері формування навичок та розвитку компетенцій співробітників. З одного боку, це можна пояснити тим, що на порядку денному у HR-фахівців була низка інших пріоритетних питань, зокрема захист здоров'я працівників та їхня безпека. Слід зауважити, що зволікання у навчанні й розвитку співробітників уже зараз віддаляє компанії від майбутнього успіху, оскільки співпраця між керівниками вищої ланки має велике значення для визначення нового напряму в управлінні людським капіталом

HR-функція починає брати на себе нову важливу роль в реорганізації роботи та визначенні нового напряму в управлінні людським капіталом. Ураховуючи роль HR-функції та її вплив під час пандемії COVID-19, відсоток HR-директорів, повністю впевнених у здатності HR управляти процесом упровадження необхідних змін протягом наступних 3–5 років, збільшився вдвічі: один з восьми респондентів у 2019 р. порівняно з майже одним із чотирьох респондентів у 2020 р. Кількість керівників компаній, які не були впевнені у здатності HR-функції до активних дій, суттєво зменшилася – з 26% у 2019 р. до 12% у 2020 р.

Запровадження такого рівня організаційних змін вимагає не лише участі CHRO (Chief human resources officer), а й взаємодії та лідерства усіх керівників вищої ланки. За результатами дослідження респонденти визначили лідерство як ключовий фактор, що стимулює зміни. У процесі реорганізації роботи керівники великих компаній зіткнулися з низкою перешкод, які їм доведеться подолати, а саме: забагато пріоритетних завдань, що конфліктують між собою (57% у світі та 41% в Україні), недостатній рівень готовності (43% у світі та 71% в Україні), відсутність бачення майбутнього розвитку (27% у світі та 12% в Україні) та обмеженість фінансових можливостей (20% у світі та 23% в Україні).

Пандемія розкрила найкращі якості багатьох лідерів та організацій, оскільки значна частина керівників вищої ланки продемонструвала такий рівень прозорості та емпатії, який майже ніколи не бачили раніше.

Результати міжнародного дослідження демонструють необхідність поєднання людей і технологій для реорганізації роботи, що керівники дедалі частіше зосереджують увагу не на автоматизації процесів, а на переосмисленні підходів до поєднання можливостей технологій і людей, щоб забезпечити їх ефективне доповнення одне одного та рух організації вперед. 61% керівників у світі та 63% в Україні зазначили, що протягом наступних трьох років вони планують зосередитися на переосмисленні роботи порівняно з лише 29% та 30% відповідно до початку пандемії.

Керівники компаній дедалі більше усвідомлюють цінність «суперкоманд»: синергії людей і технологій, використовуючи їхні додаткові можливості для досягнення результатів із такою швидкістю та в такому масштабі, які раніше були б просто неможливі. Трьома ключовими факторами для забезпечення трансформації роботи стали: корпоративна культура (45% у світі та 53% в Україні), компетенції співробітників (41% у світі та 24% в Україні) і технології (35% у світі та 24% в Україні). Саме поєднання цих факторів надасть компаніям можливість створювати ефективні суперкоманди.

Інтеграція добробуту в роботу виникає унаслідок ще більшої розмитості меж між роботою та життям під час пандемії, лідери зосередили зусилля не на забезпеченні балансу між роботою та особистим життям працівників, а на дизайні роботи для формування добробуту – в роботі та житті. Загалом 69% керівників у світі та 56% в Україні зазначили, що протягом пандемії COVID-19 вони запровадили відповідні політики, щоб допомогти працівникам краще інтегрувати своє особисте та професійне життя. Сім із десяти керівників компаній як у світі, так і в Україні зазначили, що перехід на віддалену роботу позитивно вплинув на добробут співробітників.

Топ-пріоритет керівників компаній в Україні та світі на наступні три роки через трансформацію роботи дещо відрізняється: у світі – покращення досвіду клієнтів, а в Україні – пошук нових клієнтів та продуктів, решта пріоритетних цілей є однаковою, зокрема зменшення витрат і підвищення інноваційності. Водночас необхідність поліпшення добробуту співробітників відзначено керівниками компаній в Україні та світі як одне з найменш пріоритетних завдань. На жаль, це йде всупереч з очікуваннями самих працівників, які вважають поліпшення добробуту одним із трьох головних завдань роботодавця. Такі результати дослідження ставлять під сумнів бажання керівників зосереджувати увагу на забезпеченні добробуту співробітників після завершення пандемії. Пандемія показала, що наявність стратегій роботи з фокусом на людині є не просто бонусом, а абсолютною необхідністю.

Слід зауважити, що специфіка антикризового менеджменту відображає специфіку його технології. Установлено, що на неї можуть істотно впливати дефіцит часу, погіршення керованості, конфліктність інтересів, високий ступінь невизначеності й ризику, складне переплетення проблем, тиск зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади [2–8].

Загалом науковцями визначено, що технологія антикризового управління – це комплекс послідовно здійснюваних заходів із запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона передбачає дослідно-аналітичну роботу, соціально-організаційну діяльність у повному комплексі всіх функцій, ролей і повноважень. Установлено, що технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів, які характеризують зворотно-поступальну послідовність операцій та їх груп під час розроблення й здійснення управлінського рішення оптимального варіанту виходу підприємства з кризи [3].

На першому етапі формується спеціалізована робоча група (команда) власних запрошених фахівців, які володіють знаннями з теорії криз, прогнозування, конфліктології, розроблення управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіки, мікроекономіки тощо. Уважаємо за необхідне ввести переосмислення готовності та потенціалу робочої сили з урахуванням набутого досвіду під час пандемії.

На другому етапі відбувається перевірка доцільності та своєчасності проведення антикризових заходів. За їх недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації: пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів, якщо обґрунтовано доцільність і своєчасність антикризового управління, то здійснюється перехід до наступного етапу. У проведеному дослідженні вивчаємо, як саме підприємства та керівники можуть використати досвід, щоб істотно переосмислити робочі процеси та зосередити зусилля не на тому, як вижити, а на тому, як досягти успіху.

На третьому етапі розробляються управлінські рішення антикризового характеру: на основі зібраної інформації про ситуацію на підприємстві та результатів аналізу визначають шляхи виходу з кризової ситуації та потребу у ресурсах і проводиться перевірка можливості досягнення поставлених цілей. Слід зазначити необхідність урахування набутого досвіду, поєднання людей та технологій, які доповнюють і розширюють можливості.

На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень щодо виходу з кризової ситуації. Визначають конкретних виконавців із наданням у їх розпорядження необхідних ресурсів для виконання антикризового управлінського рішення, а також покладають відповідальність згідно з кваліфікаційним рівнем та складністю завдань. У протилежному разі антикризові заходи здійснюватимуться за іншою схемою або навіть стануть неможливими. Необхідно врахувати, що успіху можна досягнути, якщо застосовувати комплексний підхід до вирішення питань у сфері управління людським капіталом та будувати процес прийняття бізнес-рішень з урахуванням людського потенціалу.

П'ятий етап включає організацію виконання управлінських рішень у чіткій послідовності, що дає змогу досягати поставлених цілей. Потрібно враховувати топ-пріоритети трансформації роботи в Україні, пошук нових клієнтів та продуктів та пріоритетних цілей зменшення витрат і підвищення інноваційності.

На шостому етапі проводиться оцінювання й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності суб'єкта господарювання. Якщо реалізація рішення не призвела до змін (позитивних чи негативних), розглядають причини незадовільного виконання, готують нове рішення з урахуванням результатів, отриманих від проведених заходів. Якщо виконання управлінського рішення дало позитивні результати, але не в тому обсязі, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень. Під час пандемії використовували моделі командної роботи для підвищення здатності адаптуватися до нових реалій.

На сьомому етапі перевіряється доцільність проведення подальших робіт, спрямованих на вихід підприємства з кризової ситуації. Насамперед визначається стадія виконання антикризових заходів. Якщо повністю реалізовані, а підприємство залишається в кризовому стані, то необхідно розробити заходи щодо зміни. Якщо ж антикризові заходи виконані, то систему антикризового управління адаптують до умов ринку. Для виходу з кризової ситуації готують додаткові управлінські рішення. Подальший розвиток співпраці з керівництвом, ефективне використання суто людських компетенцій, а також даних у режимі реального часу для реорганізації роботи забезпечать компаніям можливість розвиватися та підтримувати своє стале зростання.

На восьмому етапі розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій, яке є невід'ємною частиною технології антикризового управління. Воно дає змогу якщо не зовсім уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї та мінімізувати її наслідки. Компанії, які забезпечать інтеграцію програм добробуту в дизайн роботи як на рівні кожного працівника і команди, так і на рівні організації, будуть здатні побудувати стале майбутнє, в якому працівники почуватимуться й працюватимуть найкраще.

В умовах пандемії одними з основних завдань мають бути: переосмислення потенціалу робочої сили; визначення нового напряму в управлінні людським капіталом та співпраця між керівниками вищої ланки; поєднання людей і технологій для реорганізації роботи; інтеграція добробуту в роботу; співпраця для вирішення найнагальніших проблем суспільства, а тому пропонуємо ввести новий, дев'ятий, етап та включити оцінку готовності підприємств до кризових ситуацій для створення дієвої системи антикризового менеджменту. Удосконалений алгоритм технологічної схеми антикризового менеджменту підприємств наводимо на рис. 1.

Удосконалений алгоритм технологічної схеми антикризового менеджменту підприємств спрямований на забезпечення ефективного управління численними сценаріями можливого розвитку подій та подолання наслідків у разі виникнення малоймовірних подій, а тому ще більшого значення набувають дані про працівників та аналітика персоналу в режимі реального часу, адже саме вони змінюють підхід до визначення організаційної готовності переосмислення та потенціалу робочої сили.

Слід відзначити, що запровадження карантинних заходів із метою протидії COVID-19 в Україні та вплив зовнішніх чинників зумовили значне сповільнення економічної діяльності. Негативний вплив кризи також є відчутним у виробництві споживчих товарів, сфері роздрібної торгівлі, транспорту, сфері послуг.

Доцільним уявляється диференційований підхід до змісту та складу заходів антикризової економічної політики з виділенням етапів:

1) активна фаза епідемічних явищ у країні (карантин) – стабілізація епідеміологічної ситуації та створення умов для запобігання та мінімізації економічних утрат і поширення рецесії на широке коло галузей;

2) вихід із карантину – зняття карантинних обмежень без погіршення епідеміологічної ситуації за мінімальних економічних утрат;

3) стабілізація та відродження економіки – відновлення економіки, доходів населення та процесів соціально-економічного розвитку на докризовому рівні;

4) стале зростання оновленої економіки – створення умов для зростання на якісно новому рівні та протидії майбутнім епідеміологічним загрозам;

5) стратегічні аспекти антикризового менеджменту в умовах пандемії та синергії людей і технологій, використовуючи їхні додаткові можливості для довгострокового розвитку.

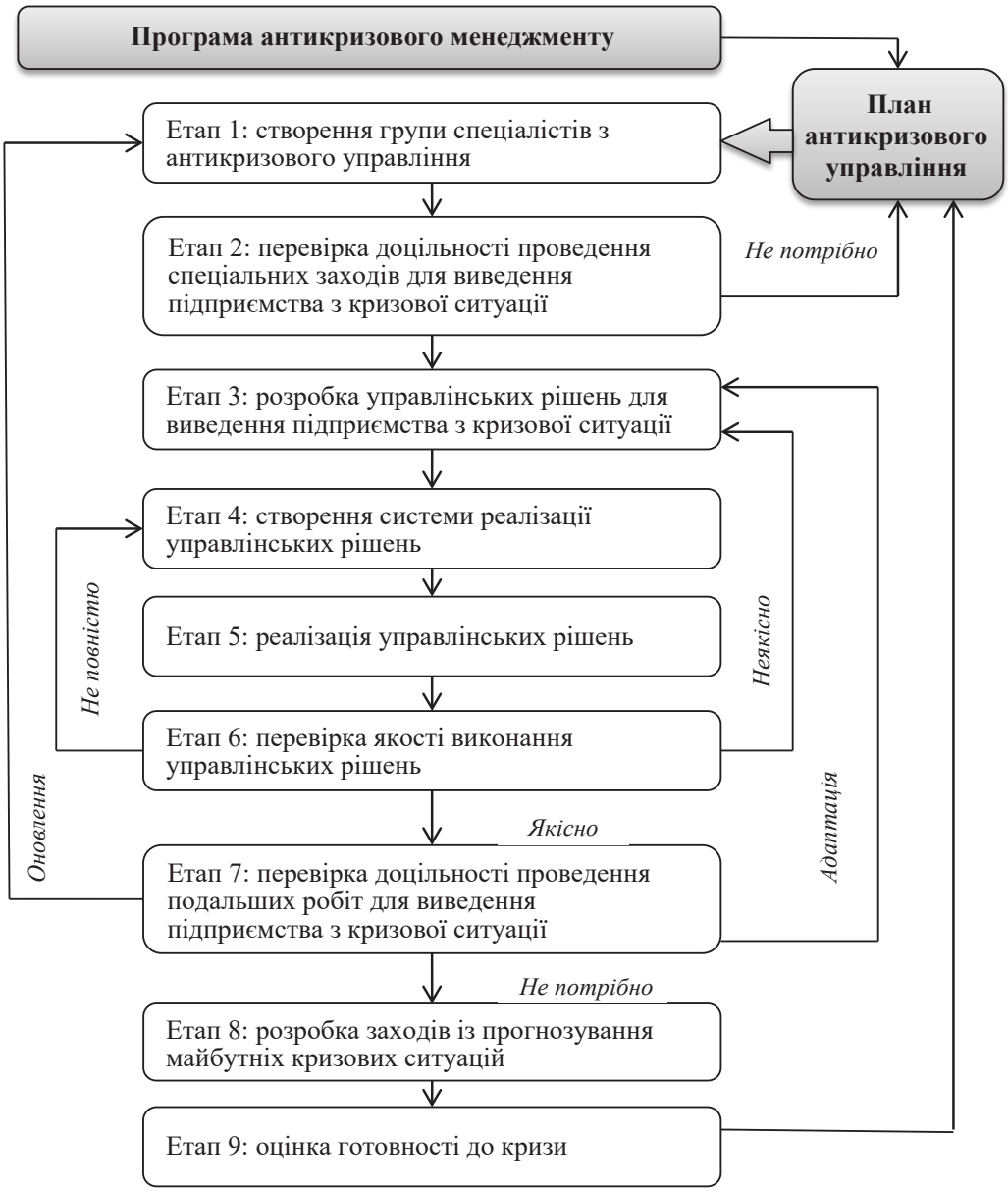

Рисунок 1 – Алгоритм технологічної схеми антикризового менеджменту підприємств

Джерело: удосконалено на основі [1–12]

З огляду на значний негативний вплив кризи, пов'язаної з COVID-19, на економіку України, уряд запровадив низку антикризових заходів із метою підтримки реального сектору економіки. Ураховуючи масштаб викликів, спричинених COVID-19, та беручи до уваги структурні дисбаланси в економіці України, які позначилися на рівні економічного зростання в докризовий період, головним завданням виступає забезпечення сталого економічного зростання та соціально-економічних прав громадян. Для забезпечення економічного зростання протя-

Рисунок 2 – Антикризова економічна політика протидії пандемії в Україні

Джерело: удосконалено на основі [9, с. 20]

гом тривалого часу імплементовано структурні зміни, які мають на меті підвищення конкурентоспроможності країни (зокрема, здатність виготовляти високотехнологічні товари, які є конкурентоздатними на світових ринках), підвищення продуктивності (де головним драйвером є конкурентна боротьба) та рівня інвестицій (для забезпечення швидкої трансформації рівень інвестицій повинен становити щонайменше 25% ВВП24) – ключових складників економічного зростання. У зв'язку із цим існує необхідність доповнити антикризові заходи в різних сферах запровадженням додаткових інструментів, що мають на меті відновлення економіки та забезпечення сталого економічного зростання. Такі інструменти для реалізації трансформаційних змін розглядаються для таких сфер, як: промисловість; сільське господарство; підтримка малих та середніх підприємств; регуляторне середовище.

Для усунення перешкод, що стримують розвиток агросектору в Україні, потрібно запровадити повноцінний ринок землі: можливість розпоряджатися своїм майном дасть змогу залучити необхідні інвестиції та новітні технології в аграрну галузь. Окрім того, повноцінний ринок землі полегшить доступ до фінансів для представників малих та середніх фермерських господарств, оскільки вони матимуть можливість отримати кредити під заставу землі. Іншим важливим складником є забезпечення прозорості економічних відносин в агросекторі. Із метою усунення маніпуляцій із документами, що стосуються прав власності, необхідно створити умови для доступу до даних Державного земельного кадастру та забезпечити сумісність даних між кадастром та Державним реєстром речових прав на нерухоме майно. Також необхідно забезпечити повноцінне функціонування Державного аграрного реєстру на всій території України, що дасть можливість, зокрема, надавати адресну державну допомогу представникам малих фермерських господарств. Проблему обмеженого доступу до фінансування фермерів можна також вирішити, зокрема створенням установи, яка б надавала часткові гарантії щодо виданих кредитів під заставу землі.

На основі викладеного пропонуються до розгляду такі рекомендації у сфері сільського господарства: запровадження повноцінного ринку землі для усунення перешкод, що стримують розвиток агросектору в Україні; забезпечення сумісності даних Державного земельного кадастру з Державним реєстром речових прав на нерухоме майно; запровадження державних програм із цифровізації у сфері сільського, лісового та рибного господарства, які б дали змогу не лише підвищити технологічність, а й продуктивність та ефективність процесів господарської діяльності у цих сферах, створити дієві механізми моніторингу використання природних ресурсів із позицій сталого розвитку та екологічної чутливості; забезпечення повноцінного функціонування Державного аграрного реєстру на всій території України; розглянути можливість створення установи для надання часткових гарантій фермерам щодо виданих кредитів під заставу землі.

Світова бізнес-спільнота звертає увагу на п'ять довгострокових тенденцій, які допоможуть вирости бізнесу, що потрібно врахувати для ефективної роботи та будувати довгострокові плани. Для цього необхідно: зміцнювати довіру до підприємства, підтримувати прозорість, зміцнюючи цим міцні стосунки зі співробітниками, клієнтами та партнерами; інвестувати в автоматизацію та інструменти для виконання завдань; зробити ставку на фінансове, психічне та фізичне благополуччя співробітників через надання можливості бути гнучкими; приймати підхід до нульової довіри, що допоможе налагодити процес з ідентифікацією ризиків у роботі. співпрацювати з партнерами та навіть конкурентами для галузевої трансформації і зростання бізнесу.

Висновки. Установлено потенційні переваги антикризового менеджменту на основі збільшення продуктивності, гнучкості й інноваційності та використання моделі командної роботи для підвищення здатності адаптуватися до нових реалій. Визначено довгострокові тенденції для ефективної роботи та розвитку бізнесу шляхом зміцнення довіри до підприємства; висування ролі людей на перше місце; інвестування в технології; посилення безпеки; співпраці з партнерами та конкурентами.

Стратегічно і тактично для керівників вищої ланки та правління встановлено основним пріоритетом вирішення питань, пов'язаних з управлінням людським капіталом, здатністю працівників адаптуватися до змін, перекваліфіковуватися та опановувати нові ролі для забезпечення можливості реагувати на радикальні зміни у майбутньому. Удосконалений алгоритм антикризового менеджменту допоможе в режимі реального часу проводити детальний огляд можливостей управління кризою, мати чітку, вимірну оцінку зрілості та пріоритетну дорожню карту програми розвитку.

Подальші дослідження у цьому напрямі будуть спрямовані на методологію проведення оцінки готовності до кризи та розроблення механізму антикризових заходів у різних сферах та агропромислових підприємствах через обґрунтування запровадження додаткових інструментів із метою відновлення економіки та забезпечення сталого економічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Міжнародне дослідження Deloitte 2021 «Human Capital Trends». URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021 (дата звернення: 15.12.2021).
2. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник ; 3-є вид., доп. і перероб. Київ : Кондор, 2020. 396 с.
3. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С.С. Гасанов, А.М. Штангрет, Я.В. Котляревський та ін. Київ : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.
4. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op= 1&z =4954 (дата звернення: 08.10.2021).
5. Управління бізнесом : підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, І.В. Воловельська ; за заг. ред. В.Л. Диканя. Харків : УкрДУЗТ, 2017. С. 288.
6. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265–269.
7. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. Вип. 70–71. С. 75–82.
8. Васильєв С.В., Масляєва О.О. Теоретичні засади формування антикризової діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 5–6. С. 102–208.
9. Комплексний пакет загальнодержавних антикризових заходів подолання наслідків пандемії та створення передумов до сталого соціально-економічного зростання. Харків, 2020. 65 с.
10. Стратегічний огляд з реагування на кризу та посткризового відновлення в Україні у контексті пандемії COVID-19. Проєкт Програми розвитку ООН «Кризова координація та управління в Україні». URL: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/strategic-review-of-response-to-the-crisis-and-post-crisis-recov.html (дата звернення: 01.10.2021).
11. Переосмислення результатів – це має значення. URL: https://www.pwc.com/ceosurvey (дата звернення: 20.11.2021).
12. 5 довгострокових тенденцій, які допоможуть вирости бізнесу у 2022 р. URL: https://youcontrol.com.ua/articles/yctrends2022 (дата звернення: 12.12.2021).

References:

1. *Mizhnarodne doslidzhennia Deloitte 2021 «Human Capital Trends»* [Deloitte International Study 2021 «Human Capital Trends»]. Available at: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021/ (accessed December 15, 2021). (in Ukrainian)
2. Kryvoviaziuk I.V. (2020) *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: navchalnyi posibnyk* [Anti-crisis management of the enterprise: a textbook]. 3rd ed. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
3. Hasanov S.S., Shtanhret A.M., Kotliarevskyi Ya.V. and other (2012) *Antykryzove korporatyvne upravlinnia: teoretychni ta prykladni aspekty* [Anti-crisis corporate governance: theoretical and applied aspects]. Kyiv: DNNU Akad. fin. uprav linnia. (in Ukrainian)
4. Kushnir N.B., Voitovych D.S. (2016) *Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnostyky pidpryiemstva v suchasnykh umovakh* [Features of crisis management and economic diagnostics of the enterprise in modern conditions]. *Efektyvna ekonomika* [Efficient economy].(electronic journal), no. 5. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op= 1&z =4954 (accessed October 8, 2021).
5. Panchenko S.V., Dykan V.L., Volovelska I.V. (2017) *Upravlinnia biznesom: pidruchnyk* [Business Management: a textbook]. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)
6. Iepifanova I.Yu., Oranska N.O. (2016) Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstva [The essence of crisis management of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], no. 2, pp. 265–269. (in Ukrainian)
7. Steshenko O.D., Masalyhina V.V. (2020) *Antykryzove upravlinnia v umovakh pandemii* [Anti-crisis management in a pandemic]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport Economics and Industry], vol. 70-71, pp. 75–82. (in Ukrainian)
8. Vasyliev S.V., Masliaieva O.O. (2021) *Teoretychni zasady formuvannia antykryzovoi diialnosti ahropromyslovykh pidpryiemstv* [Theoretical bases of formation of anti-crisis activity of agro-industrial enterprises]. *Ahrosvit* [Agrosvit], no. 5-6, pp. 102–208. (in Ukrainian)
9. *Kompleksnyi paket zahalnoderzhavnykh antykryzovykh zakhodiv podolannia naslidkiv pandemii ta stvorennia peredumov do staloho sotsialno-ekonomichnoho zrostannia* (2020) [Comprehensive package of national anti-crisis measures to overcome the effects of the pandemic and create the conditions for sustainable socio-economic growth]. Kharkiv, 65 p. (in Ukrainian)

Stratehichnyi ohliad z reahuvannia na kryzu ta postkryzovoho vidnovlennia v Ukraini u konteksti pandemii COVID-19. Proiekt Prohramy rozvytku OON «Kryzova koordynatsiia ta upravlinnia v Ukraini» [Strategic Review of Crisis Response and Post-Crisis Recovery in Ukraine in the Context of the COVID-19 Pandemic. UNDP Crisis Coordination and Governance Program in Ukraine]. Available at: https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/strategic-review-of-response-to-the-crisis-and-post-crisis-recov.html (accessed October 1, 2021). (in Ukrainian)

10. *Pereosmyslennia rezultativ – tse maie znachennia* [Rethinking the results is important]. Available at: https://www.pwc.com/ceosurvey (accessed November 20, 2021). (in Ukrainian)
11. *5 dovhostrokovykh tendentsii, yaki dopomozhut vyrosty biznesu u 2022 r*. [5 long-term trends that will help grow the business in 2022]. Available at: https://youcontrol.com.ua/articles/yctrends2022 (accessed December 12, 2021). (in Ukrainian)

Savchuk Olga
Higher Educational Institution «Podillia State University»

STRATEGIC ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT IN A PANDEMIC AND THE APPLICATION OF NEW TECHNOLOGIES TO ENSURE THE DEVELOPMENT OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES

The aim of the study is the theoretical justification of the strategic aspects of crisis management and application of the synergy of the combination of people and new technologies and the development of practical recommendations to ensure the development of agro-industrial enterprises. In the process of research used general scientific and special methods, in particular: dialectical, system analysis in identifying the potential benefits of crisis management to increase the ability to adapt to new realities; statistical in establishing long-term trends in effective operation and business development; abstract-logical in determining the features of crisis management of enterprises and the relationship of the role of people in the first place, investing in technology, strengthening security, cooperation with partners and competitors; graphic in improving the algorithm of technological scheme of crisis management of enterprises and anti-crisis economic policy to counter the pandemic in Ukraine. Theoretical aspects of crisis management in a pandemic based on the consideration of domestic and foreign scientists and generalization of international and domestic experience gained during the pandemic are advanced.The problems of applying anti-crisis management at the enterprise level and state influence under pandemic conditions are disclosed. Developed practical recommendations and an algorithm for improving the crisis management system through the need to rethink workforce readiness and potential; cooperation among senior managers to define a new direction in human capital management; combination of people and technology to reorganize work; integration of well-being in work. The tools for the implementation of transformational changes in agro-industrial enterprises are justified. Highlighted the strategic aspects of the application of new technologies of crisis management based on building confidence in the enterprise; investing in technology, automation and tools that perform the tasks; put people first; strengthen security; cooperate with partners and competitors, consider trends as evolving business operations in line with the rapidly changing world in order to grow the business, industry transformation for recovery and development. An improved crisis management algorithm will facilitate a real-time, detailed review of crisis management capabilities, have a clear, measurable maturity assessment and a prioritized roadmap for the development program. Strategically and tactically the main priority of crisis management is to address issues related to human capital management, the coherence of a team of managers focused on people and technology, the ability of employees to adapt to change, retrain and learn new roles to enable them to respond to radical changes in the future.

Key words: *crisis management, pandemic, rethinking, cooperation, development, human capital, technology, reorganization, transformation, change, integration, well-being.*

JEL classification: M11, O32, Q16, Q19