

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.45>

УДК 658.5:65.012.3

О. В. Кокорева,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9918-2278>*

Р. М. Набока,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3417-8216>*

СТРАТЕГІЇ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИРІШЕННІ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

O. Kokorieva,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Tourism,
Kherson national technical university*

R. Naboka,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Tourism,
Kherson national technical university*

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT STRATEGIES FOR RESOLVING CRISIS SITUATIONS

У статті досліджено існуючі підходи до визначення поняття «адміністративний менеджмент». Наведено власне визначення адміністративного менеджменту, що зосереджується на забезпеченні безперервності та оптимізації управлінських процесів, особливо в умовах кризових ситуаціях.

Проаналізовано існуючі стратегії адміністративного менеджменту у вирішенні кризових ситуацій: стратегія проактивного планування, стратегія гнучкості та адаптивності, стратегія ефективної комунікації, стратегія управління ризиками, стратегія інноваційних підходів та стратегія навчання і розвитку персоналу. Наведено приклади сучасних українських та зарубіжних компаній, які продемонстрували високу ефективність при застосуванні даних стратегій адміністративного менеджменту під час кризових ситуацій та надзвичайних подій. Обґрунтовано важливість застосування стратегій адміністративного менеджменту під час кризових ситуацій та акцентовано увагу на можливості їх комбінованого використання.

The article investigates existing approaches to defining the concept of "administrative management." It has been found that there are several perspectives on the essence of administrative management. Some scholars view this concept solely from the standpoint of public administration, while others interpret it more broadly and apply it to enterprises and organizations of all forms of ownership. A new definition of administrative management is presented, describing it as a type of managerial activity that encompasses all necessary tools, methods, and skills for effectively managing formal organizations. This includes structuring and regulating relationships within the organization, focusing on ensuring continuity and optimizing management processes, especially in crisis situations that require rapid adaptation, resilience, and coordinated work at all levels of management.

Two main directions of administrative management are highlighted: the development of a rational management system for the organization and the construction of the organization's structure. Within the first direction of administrative management, existing strategies that have demonstrated high efficiency during crisis situations in organizations are examined in more detail.

The article analyzes existing administrative management strategies for addressing crisis situations: proactive planning strategy, flexibility and adaptability strategy, effective communication strategy, risk management strategy, innovative approach strategy, and staff training and development strategy. Examples are provided of modern Ukrainian and foreign companies that have demonstrated high efficiency in applying these administrative management strategies during crises and emergencies. The importance of employing administrative management strategies during crises is substantiated, with an emphasis on the potential for their combined use.

Future research directions include the need to analyze the impact of implemented strategies on the long-term resilience and development of organizations after overcoming crisis situations.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, стратегії адміністративного менеджменту, кризові ситуації, економічні кризи, пандемії, воєнні кризи.

Keywords: administrative management, strategies in administrative management, crisis situations, economic crises, pandemics, war crises.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах сучасного світу організації постійно стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями, які суттєво впливають на їхню стабільність і ефективність. Глобальні економічні кризи, пандемії, природні катастрофи, техногенні

аварії, політичні, соціальні та воєнні конфлікти ставлять перед менеджерами завдання дослідження механізмів виникнення та попередження кризових явищ, оперативного реагування та прийняття стратегічних рішень для збереження життєздатності організації, а також ліквідації їх наслідків.

Адміністративний менеджмент, як ключова складова управлінського процесу, відіграє важливу роль у забезпеченні належної підготовки до криз, організації антикризових заходів та координації дій у складних ситуаціях. Ефективність адміністративного менеджменту під час кризових ситуацій визначає, наскільки швидко і злагоджено організація зможе адаптуватися до нових умов, мінімізувати втрати та забезпечити безперервність своєї діяльності.

Актуальність вивчення ролі адміністративного менеджменту в кризових ситуаціях полягає у необхідності розробки та впровадження ефективних стратегій та методів управління, які дозволять організаціям швидко реагувати на виклики, зменшувати ризики та відновлювати свою діяльність після кризи. Це дослідження допоможе виявити найкращі практики, які можуть бути використані для підвищення стійкості організацій до кризових ситуацій, а також забезпечення їх довгострокового розвитку та успіху в умовах нестабільного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасних умовах постійних змін та невизначеності, особливої уваги набуває вивчення ролі адміністративного менеджменту у подоланні кризових ситуацій. Наукові дослідження та публікації останніх років акцентують увагу на різних аспектах цієї проблематики. Проблемами розробки стратегій в адміністративному менеджменті займалися такі видатні вітчизняні та закордонні вчені, як Васьківська К.В., Гринчишин Я.М. [1], Groh M. [2], Мельник Ю.М. [3], Михаліцька Н.Я. [4], Новіков Б.В. [5], Скібіцький О.М. [6], Шарко О.Р. [7] та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні існуючих підходів до визначення поняття «адміністративний менеджмент». Виокремлення власного поняття, що зосереджується на забезпеченні безперервності та оптимізації управлінських процесів, особливо в умовах кризових ситуацій, а також виявленні основних стратегій адміністративного менеджменту, які демонструють високу ефективність під час кризових подій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існують різні підходи до визначення сутності адміністративного менеджменту. Характерні риси адміністративного менеджменту були визначені в рамках адміністративної школи управління, а також концепції бюрократії. До них належать:

- функціональний поділ праці;
- повноваження і відповідальність;
- чіткі правила й інструкції, що визначають порядок виконання роботи і відповідальність працівників;
- ієрархія й інші.

Розкриємо різні підходи науковців до дефініції «адміністративний менеджмент» (табл.1).

З аналізу тлумачень адміністративного менеджменту можна зробити висновок, що деякі науковці (І. А. Василенко, В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцуник, О. В. Червякова) дотримуються трактування адміністративного менеджменту лише з точки зору державного управління, інші – трактують його в ширшому розумінні і застосовують для підприємств та організацій усіх форм власності.

Таблиця 1. Підходи науковців до дефініції «адміністративний менеджмент»

Автор	Зміст поняття
1	2
Л.Ю. Гордієнко	Адміністративний менеджмент визначається як наука та практична діяльність про адміністративну діяльність. До функцій адміністративного менеджменту належить також забезпечення діяльності адміністрації, що пов'язано з організацією роботи всіх підрозділів.
Б.В. Новіков Г.Ф. Сініок П.В. Круш	Сучасний етап розвитку менеджменту об'єднує і ефективне ділове адміністрування, і менеджмент людських ресурсів, і менеджмент бізнесу для гармонійного розвитку суспільства.
С.С. Велешук	Адміністративний менеджмент - це управлінська діяльність, яка передбачає встановлення, підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу, що направлена на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі.
А.Н. Фомічов	Адміністративний менеджмент – один з основних напрямів сучасного менеджменту, який вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління.
Д. Бодді, Р. Пейтон	Адміністративний менеджмент – управління, що спирається не так на особисті якості індивідів, як на інститути і встановлений порядок
І.С. Фоломкіна	Адміністративний менеджмент – специфічна категорія і вид діяльності, що включає в себе всі інструменти і навички управління в умовах формальних організацій.
М.А. Міненко	AMS – це менеджмент для вищої управлінської ланки, який поєднує відразу дві складові: master of business administration (МБА) (сучасне ділове адміністрування) та master of public administration (МРА) (сучасне публічне адміністрування). Тобто AMS сьогодні – це МБА +МРА. Таке поєднання дієвих елементів є ознакою того, що управління підприємством нового зразка в умовах ринкової економіки набагато складніше, ніж в умовах командноадміністративної системи, і потребує розуміння впливу не тільки економічного, а й соціального та політичного складників суспільства на фактори внутрішнього середовища.
В.Д. Бакуменко Л.М. Усаченко В. І. Тимцуник, О.В. Червякова	Адміністративний менеджмент – суспільна наука управління, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію зі зовнішнім середовищем
О. Р. Шарко	Адміністративний менеджмент – тип менеджменту, націлений на організацію і забезпечення управлінського процесу в умовах ситуаційного управління.
Н.Я., Михаліцька, М.Р. Верескля, В.С. Михаліцький	Адміністративний менеджмент є функціональним підвидом менеджменту, що націлений на організацію і забезпечення управлінського процесу, розподіл та контроль над виконанням розпоряджень на підприємстві чи організації

Джерело: на основі [4, с.44,]

Так як процес управління в організації необхідний для забезпечення ефективної координації, функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства, особливо в умовах кризових ситуацій, визначимо власне поняття «адміністративний менеджмент». Отже, адміністративний менеджмент – це вид управлінської діяльності, що охоплює всі необхідні інструменти, методи та навички для ефективного управління формальними організаціями та включає структурування і регулювання відносин всередині організації, зосереджуючись на забезпеченні безперервності та оптимізації управлінських процесів, особливо в умовах кризових ситуацій, де вимагається оперативна адаптація, стійкість і злагоджена робота на всіх рівнях управління.

Розрізняють два основних напрями адміністративного менеджменту: розробка раціональної системи управління організації та побудова структури організації [5].

В рамках першого напрямку адміністративного менеджменту розглянемо більш детально існуючі стратегії адміністративного менеджменту, які демонструють високу ефективність під час кризових ситуацій в організаціях.

Існуючі стратегії адміністративного менеджменту в умовах кризи:

1. Стратегія проактивного планування. Суть його полягає в розробці детальних планів на випадок різних типів криз. Це планування здійснюється завчасно, до настання кризової ситуації, і передбачає готовність до швидкої та ефективної реакції. Серед основних переваг даної стратегії можна назвати:

- швидка реакція організації – можливість миттєво почати виконувати підготовлені плани без затримок на розробку нових рішень;
- зменшення негативного впливу – дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризи;
- підвищення стійкості – організація стає більш стійкою та здатною витримати кризи різного характеру.

Прикладом тут може слугувати багатонаціональна корпорація, яка створює кризовий комітет та регулярно проводить тренування з реагування на надзвичайні ситуації, або великий банк, що розробляє план дій на випадок фінансової кризи, включаючи процедури захисту активів, підтримання ліквідності та комунікації з клієнтами та регуляторами.

Так, компанія Johnson & Johnson [8] у відповідь на загрозу пандемії COVID-19, розробила комплексний план дій для забезпечення безперебійної роботи та захисту своїх співробітників: впровадили гнучкі графіки роботи та можливість дистанційної роботи для співробітників; ввели додаткові заходи гігієни та санітарії на робочих місцях; забезпечили співробітників засобами індивідуального захисту; проводили регулярний моніторинг здоров'я працівників, включаючи температурні перевірки та тестування на COVID-19.

2. Стратегія гнучкості та адаптивності. Її суть полягає у впровадженні гнучких структур управління, які дозволяють швидко адаптуватися до кризових умов. До її переваг можна віднести: зменшення часу на прийняття рішень, підвищення швидкості реакції на кризу. Підприємство зменшує кількість ієрархічних рівнів для прискорення прийняття рішень під час кризи. Так, в умовах обмеження зйомок через пандемію Netflix [9] переглянула свій контент-план, фокусуючись на випуску вже завершених проєктів та придбанні прав на контент від інших студій. Як результат - компанія забезпечила безперервний потік нових релізів для своїх користувачів, що допомогло залучити та утримати підписників. Також, Netflix оптимізувала свої витрати, зосередившись на ключових проєктах та скорочуючи інвестиції в менш пріоритетні напрямки, і, як результат компанія змогла ефективно керувати своїми фінансовими ресурсами, забезпечуючи стійкість бізнесу під час економічної нестабільності.

3. Стратегія ефективної комунікації передбачає:

- встановлення каналів комунікації для регулярного інформування співробітників про ситуацію та заходи, які приймає компанія;

- забезпечення доступу до психологічної допомоги для співробітників, які відчують стрес або тривогу через кризову ситуацію (наприклад, пандемію або війну);

- підтримку відкритого діалогу з клієнтами та партнерами для забезпечення їхньої поінформованості та підтримки довіри.

До переваг даної стратегії можна віднести те, що вона підтримує моральний дух персоналу та запобігає поширенню дезінформації.

Під час російсько-української війни багато українських компаній зіткнулися з викликами, які потребували швидкого реагування та ефективної комунікації. Так, українська компанія «Нова Пошта» [10] оперативно інформувала своїх клієнтів про зміни в роботі відділень, графіках доставок та інших важливих питаннях через офіційний вебсайт, мобільний додаток, соціальні мережі та SMS-повідомлення, як результат - це дозволило клієнтам бути в курсі актуальної ситуації та планувати свої дії відповідно до нових умов. Також компанія створила внутрішні канали для швидкої комунікації з працівниками, включаючи внутрішню пошту, корпоративні чати та регулярні відеоконференції, завдяки цьому відбувався оперативний обмін інформацією та підтримка морального духу співробітників, що критично важливо під час кризи. Компанія запустила низку соціальних ініціатив, включаючи безкоштовну доставку гуманітарної допомоги та підтримку ЗСУ. Про ці ініціативи інформували через різні канали комунікації. Як результат - це підвищило репутацію компанії та зміцнило довіру громадськості до компанії «Нова Пошта».

4. Стратегія управління ризиками - впровадження системи ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Дана стратегія допомагає виявити потенційні загрози та розробити стратегії їхнього пом'якшення до настання кризи. Так, фінансові установи регулярно проводять аналіз ризиків та впроваджують заходи з їхнього зниження. Метінвест - міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній, яка є

прикладом ефективного впровадження стратегії управління ризиками під час російсько-української війни [11]:

- розробили детальні плани дій на випадок різних кризових сценаріїв, включаючи евакуацію працівників, відновлення виробництва після атаки та забезпечення безпеки;

- інвестували в модернізацію та відновлення критичної інфраструктури, включаючи ремонт та укріплення виробничих потужностей, які постраждали від бойових дій;

- для зменшення залежності від одного постачальника або транспортного маршруту, Метінвест диверсифікували свої постачання та розробили альтернативні ланцюги поставок.

Це дозволило компанії адаптуватися до нових умов, зберегти стійкість виробництва та забезпечити безперебійну діяльність. Стратегічний підхід до управління ризиками допоміг Метінвест зменшити негативні наслідки війни та забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку.

5. Стратегія інноваційних підходів в адміністративному менеджменті передбачає використання нових технологій та методів управління для підвищення ефективності організації, таким чином це позначається на підвищенні конкурентоспроможності та здатності організації швидко адаптуватися до змін. Серед українських компаній успішним прикладом застосування даної стратегії є ПриватБанк [12], який впровадив нові фінансові технології, зокрема вдосконалив мобільний банкінг та запровадив нові функції для зручності клієнтів, такі як онлайн-оформлення кредитів та безконтактні платежі під час пандемії та початку повномасштабної війни в Україні. Банк також розробив систему дистанційного обслуговування для корпоративних клієнтів. Це допомогло ПриватБанку підтримувати високу якість обслуговування клієнтів, зменшити навантаження на відділення та зберегти конкурентоспроможність в умовах економічної невизначеності.

Ще одним прикладом є компанія SoftServe [13], провайдер ІТ-послуг, що зосередився на розробці нових рішень для бізнесу, таких як платформи для віддаленого співробітництва, системи для кібербезпеки та автоматизації бізнес-процесів. Компанія також запустила нові сервіси з підтримки клієнтів у сфері цифрових трансформацій. Ці інновації дозволили SoftServe забезпечити своїм клієнтам адаптацію до нових умов роботи, зберегти конкурентоспроможність та розширити свою присутність на міжнародних ринках.

6. Стратегія навчання та розвитку персоналу є критично важливою для компаній, які прагнуть підтримувати високий рівень продуктивності та адаптуватися до змінюваних умов бізнес-середовища. Київстар є прикладом української компанії, яка успішно застосувала таку стратегію в період кризи. Київстар [14] створив систему внутрішнього навчання, яка включає курси та тренінги для підвищення кваліфікації співробітників. Ці програми охоплюють різні аспекти діяльності компанії, від технічних навичок до управлінських та лідерських компетенцій. Компанія також запровадила внутрішній університет, де співробітники можуть отримувати нові знання та навички. Це дозволило компанії підтримувати високий рівень професійних знань серед працівників, що є важливим для впровадження нових технологій та підтримки ефективної роботи в умовах швидких змін на ринку.

Таким чином, можна говорити про те, що сучасні стратегії в адміністративному менеджменті під час кризових ситуацій можна використовувати комбіновано та вони сприяють:

- підвищенню ефективності управлінських процесів;
- адаптації до швидко змінюваного середовища;
- поліпшенню управління ризиками;
- забезпеченню високої конкурентоспроможності;
- покращенню якості обслуговування клієнтів;
- стимулюванню розвитку персоналу;

- зміцненню корпоративної культури.

Усі ці аспекти разом допомагають організаціям не лише впоратися з викликами сучасності, але й досягати стабільного зростання та успіху в довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Сучасні стратегії адміністративного менеджменту, такі як управління ризиками, гнучкість і адаптивність, інноваційні підходи, навчання та розвиток персоналу, продемонстрували свою високу ефективність у вирішенні кризових ситуацій. Вони дозволяють організаціям зберігати функціональність, адаптуватися до змін і підтримувати конкурентоспроможність.

Перспективами подальших досліджень є аналіз впливу впроваджених стратегій на довгострокову стійкість і розвиток організацій після подолання кризових ситуацій.

Література

1. Васьківська К. В., Гринчишин Я. М. Санація як інструмент антикризового управління підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8664> (дата звернення: 02.08.2024).
2. Groh M. Strategic management in times of crisis. *American Journal of Economics and Business Administration*. 2014. № 6 (2). P. 49–57.
3. Мельник Ю.М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. II. С . 105-110.
4. Михаліцька Н. Я. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. – 320 с.

5. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту: [навч. посіб.] / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініок, П.В. Круш. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 506 с.
6. Скібіцький О. М. Антикризисный менеджмент: [навч. посіб.] – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
7. Шарко О.Р. Виявлення місця адміністративного менеджменту в науці за допомогою типологічного аналізу / О.Р. Шарко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 1(190). – Ч. 1. – С. 239–245.
8. Сайт компанії Johnson & Johnson. URL: <https://www.jnj.com/> (дата звернення: 02.08.2024).
9. Сайт компанії Netflix. URL: <https://www.netflix.com/> (дата звернення: 02.08.2024).
10. Сайт компанії Нова Пошта. URL: <https://novapost.com/uk-ua/> (дата звернення: 02.08.2024).
11. Сайт компанії Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com/ua/about> (дата звернення: 02.08.2024).
12. Сайт компанії Приват Банк. URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 02.08.2024).
13. Сайт компанії SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/de-de/locations> (дата звернення: 02.08.2024).
14. Сайт компанії Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 02.08.2024).

References

1. Vaskivska, K.V. and Grynychshyn, Y.M. (2021), “Sanation as a tool for anti-crisis management of enterprises”, *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <http://vvv.etsonomy.nayka.tsom.ua/?op=1&z=8664> (Accessed 2 August 2024).

2. Groh, M. (2014), "Strategic management in times of crisis", *American Journal of Economics and Business Administration*, vol. 6 (2), pp. 49-57.
3. Melnyk, Yu.M. (2011), "Marketing strategies of anti-crisis management: classification features and conditions of their application", *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 4 (2), pp. 105-110.
4. Mykhalytska, N.Ya., and Veresklya, M.R., Mykhalitskyi V.S. (2019), *Administratyvnyj menedzhment* [Administrative management], LvivDUVS, Lviv, Ukraine.
5. Novikov, B.V., Siniok, G.F and Krush, P.V. (2004), *Osnovy administratyvnoho menedzhmentu* [Basics of administrative management], Center for educational literature, Kyiv, Ukraine.
6. Skibitskyi, O. M. (2009), *Antykryzovyj menedzhment* [Anti-crisis management], Center for educational literature, Kyiv, Ukraine.
7. Sharko, O.R. (2013), "Identifying the place of administrative management in science using typological analysis", *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 1(190), pp. 239-245.
8. Johnson & Johnson (2024), available at: <https://www.jnj.com/> (Accessed 2 August 2024).
9. Netflix (2024), available at: <https://www.netflix.com/> (Accessed 2 August 2024).
10. Nova Poshta (2024), available at: <https://novapost.com/uk-ua/> (Accessed 2 August 2024).
11. Metinvest (2024), available at: <https://metinvestholding.com/ua/about> (Accessed 2 August 2024).
12. Pryvat Bank (2024), available at: <https://privatbank.ua/> (Accessed 2 August 2024).
13. SoftServe (2024), available at: <https://www.softserveinc.com/de-de/locations> (Accessed 2 August 2024).
14. Kyivstar (2024), available at: <https://kyivstar.ua/> (Accessed 2 August 2024).

Стаття надійшла до редакції 04.08.2024 р.