

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-438-5-5>

СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Для пошуку відповідей на питання того як будівельний бізнес має адаптуватися до умов військового стану і в першу чергу до кризи, спричиненої війною перш за все необхідно переглянути існуючі управлінські підходи до функціонування в зазначених умовах з трьох причин. По-перше, війна – це екстремальний випадок дезорганізації, оскільки загроза стосується не лише ефективності та прибутковості бізнесу, а й виживання бізнесу та його працівників у буквальному розумінні цього слова. Будівельні компанії функціонують в екстремальних умовах, які є лакмусовим папірцем для існуючих теорій і можливістю побачити, чи поведуться менеджери і компанії по-іншому, коли загрозою є збройна агресія, на відміну від криз інших типів. По-друге, війни та збройні конфлікти є сучасним типом дезорганізації, оскільки вони більше не є рідкісними подіями. Так у 2021 році відбулося 164 насильницькі кризи, 20 обмежених війн (порівняно з 19 у 2020 році) і 20 повномасштабних війн, які відбувалися переважно в Африці, Західній Азії та Океанії [1]. По-третє, раніше збройні конфлікти відбувалися в гарячих точках, таких як Лівія, Руанда чи Сирія – тобто в місцях з відносно чіткою економічною та політичною відірваністю від глобальної економіки. Російсько-українська війна відбувається у великій європейській країні, яка добре інтегрована у світову економіку. Будівельна індустрія України до початку повномасштабного вторгнення рф в 2022 р., демонструвала стабільне зростання та мала значний потенціал для пришвидшення його динаміки. Так за даними Державної служби статистики України, у 2021 р. загальний обсяг виконаних будівельних робіт становив близько 202 млрд грн, що на 10,4% більше ніж у попередньому році [2]. Вплив війни конкретно на будівельну індустрію та економіку країни в цілому важко переоцінити, оскільки саме швидкість адаптації вітчизняного бізнесу до існуючої кризи є ключовим фактором подальшої повоєнної відбудови нашої держави.

Слід зазначити, що наявні теоретичні напрацювання з питань адаптації бізнесу до кризових явищ окреслюють виклики для нормальної бізнес-поведінки в умовах певних критичних подій (кібератаки, пандемія) і вони обмежені тим, що розглядають конкретні, одноразові події, на відміну від подій тривалого і постійного характеру, таких як війна. Крім того, воно,

як правило, вузько зосереджується на порушеннях у конкретних бізнес-процесах, таких як IT-інфраструктура або ланцюги постачання, замість того, щоб застосовувати ширший, більш системний підхід до того, як різні операції всередині компанії взаємодіють разом, і як вона працює із зовнішніми сторонами – саме ці два аспекти є критично важливими в умовах війни. За результатами проведеного попереднього дослідження можна зробити певні висновки щодо того, як менеджери реагують на загрози та кризу загалом:

- по-перше, менеджери, які відчують кризу в бізнесі, схильні дотримуватися певних базових кроків управління.

- по-друге існує певний взаємозв'язок між двома взаємодоповнюючими аспектами реагування на кризу, а саме когнітивними факторами та адаптивними можливостями. Тобто невизначеність у кризових ситуаціях може змусити менеджерів або зменшити свої зусилля, або повернутися до найбільш відпрацьованих способів реагування на кризу. На вибір управлінських кроків впливають ментальні моделі менеджерів та когнітивні інтерпретації кризи, організаційна архітектура та правила та характеристики ключових осіб, які приймають рішення. Негативний вплив стресу, терміновості та невизначеності, пов'язаних з реальними загрозами, може змусити менеджерів бути обережними перед обличчям невизначеності і, таким чином, обмежити обсяг обробки інформації та дослідницької діяльності.

- по-третє, люди більш чутливі до втрат, ніж до здобутків такої ж величини, тому вони готові йти на ризик, щоб уникнути втрат. Тому згідно теорії перспектив, особи, які приймають рішення, стикаючись з загрозливими ситуаціями будуть поводитимуться набагато проактивніше, тобто будуть змінювати напрямок, намагатися впроваджувати інновації та робити ризиковані, неординарні кроки, щоб впоратися із загрозами.

Слід зазначити, що українськи бізнес мав можливість отримати попередній досвід існування в кризових умовах, а саме досвід отриманий під час пандемії COVID-19. Пандемія змусила розробити нові процедури безпеки та охорони здоров'я, а також нові канали маркетингових комунікацій. Їм довелося перевести багатьох людей на віддалену роботу та знайти способи впоратися з розірваними ланцюгами постачання та дистрибуції. По суті, ці фірми займалися управлінням у надзвичайних ситуаціях і цей досвід виявився корисним для адаптації до кризи, спричиненої війною. Парадоксально, але безпрецедентна ситуація також створила унікальну можливість для менеджерів переглянути організаційні стратегії та рішення. Це несподіване вікно для роздумів дозволило керівникам будівельних компаній розставити пріоритети, ефektивніше розподілити ресурси, вдосконалити нові процеси і, зрештою, підвищити загальну організаційну стійкість компанії. Крім

того, впровадження систем онлайн-комунікації між постачальниками та клієнтами відіграло важливу роль у підтримці бізнес-операцій та забезпеченні безперервності проєктів на початкових етапах війни.

Слід зазначити, що за підсумками 2022 року обсяг будівельного ринку України зменшився приблизно на 65%. Але вже у 2023 році відбулося зростання ринку майже на 25% [2]. Це можна пояснити тим, що війна створила вікна можливості для відновлення та розвитку будівельної індустрії. Так за даними KSE Institute, станом на січень 2024 року в Україні понад 250 тис. пошкоджених та зруйнованих будівель. З них – 2 22 тис. приватних будинків, понад 27 тис. – багатоквартирних та 526 гуртожитків. Прямі збитки від руйнувань цих об'єктів оцінюються у \$58,9 млрд [3]. Людям, які втратили своє житло, потрібні нові домівки, також відновлення потребують нежитлові будинки, офісні приміщення та інфраструктурні об'єкти, і це не враховуючі руйнування від щоденних повітряних загроз.

Підсумовуючи можна визначити специфічні для війни елементи антикризового управління будівельними компаніями. По-перше, хоча ринок скоротився в перший рік повномасштабного вторгнення, вже за підсумками 2023 року відбулося зростання, і в тому числі через вихід з країни основних міжнародних конкурентів. По-друге, долаючи кризу, компанії поводитися відповідно до ключових рекомендацій з літератури про бізнес і мир, що стосуються посилення економічного розвитку та соціальних внесків. Ситуація війни створила унікальну атмосферу солідарності та взаємної підтримки між керівниками та працівниками, яка зробила такі кроки абсолютно неприйнятними. По-третє, після початкового шоку більшість будівельних компаній адаптувалися, що дозволило топ-менеджменту розпочати пошук можливостей і перспектив – тобто ініціатив, покликаних «отримати вигоду» з воєнної ситуації. В тому числі за допомогою подальшого впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень в управлінні проєктами. По-четверте, головний виклик для будівельної індустрії це високий попит на робочу силу, дефіцит якою в умовах війни є найбільшим проблемним питанням, яке мають вирішити менеджери, але без державної підтримки це буде дуже складно.

Література:

1. HIIK (2022) Conflict barometer. Heidelberg Institute for International Conflict Research, Heidelberg, Germany. URL: <https://hiik.de/conflict-barometer/current-version/?lang=en>

2. Державна служба статистики. Будівництво. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud.htm

3. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зростає до майже \$155 млрд – оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturii-ukrayini-zroslo-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku/>