REKOMENDACIJOS

Įgyvendinus Lietuvos mokslo tarybos finansuojamą mokslo projektą „Lietuvos verslo atsparumo tyrimas ir sprendimų simuliacija geopolitinių rizikų bei finansinių krizių kontekste“ (Nr. S-VIS-23-1) parengtos rekomendacijos verslui bei viešajam sektoriui. Rengiant rekomendacijas aktyviai dalyvavo projekto partneriai. Apibendrinančios tyrimo rekomendacijos pateiktos tyrimo partneriams, viešojo sektoriaus institucijoms bei verslo įmonėms.

I. STRATEGINĖS GAIRĖS VERSLO GYVYBINGUMO IR EKONOMINIO ATSPARUMO DIDINIMO POLITIKOS FORMAVIMUI

Šios rekomendacijos yra parengtos remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, gautais atlikus 30 giluminių interviu su aukščiausio lygmens (C lygio) įmonių vadovais, taip pat remiantis atlikto empirinio tyrimo įžvalgomis.

1. Geopolitinės komunikacijos derinimas su šalies investiciniu patrauklumu

Kokybinė įmonių vadovų interviu analizė parodė, kad nacionalinio saugumo retorika ne visada sutampa su privataus sektoriaus ekonominiais interesais ir verslo atsparumo tikslais. Dažnas gresiančio karo naratyvo eskalavimas sukelia papildomų abejonių užsienio investuotojams vertinant naujus projektus, o tai didina finansavimosi kaštus vietos verslui, net jei įmonių finansiniai rezultatai išlieka stabilūs.

Šis įmonių vadovų įvardytas poveikis susijęs su siunčiamais signalais rinkai, aplinkai. Esant informacijos trūkumui, užsienio investuotojai sprendimus priima remdamiesi lengvai pastebimais lyderių signalais, o ne vidiniais įmonių rodikliais. Kadangi oficialioje retorikoje trūksta

REKOMENDACIJA

Formuoti integruotą valstybės geopolitinės komunikacijos strategiją:
Derinti šalies institucijų viešus pareiškimus taip, kad dėmesys gynybos poreikiams būtų nuosekliai papildomas ekonominio stabilumo žinute, o užsienio partneriams bei investuotojams aktyviai pristatomas šalies verslo operacinis tęstinis ir NATO teikiamos saugumo garantijos.

ekonominio saugumo akcentų, partneriai politinius pareiškimus tapatina su faktiniu pavojumi ir aplinką automatiškai interpretuoja kaip aukštos rizikos zoną. Toks reputacinis fonas tiesiogiai silpnina vidinį įmonių atsparumą, nes kriziniu laikotarpiu apriboja jų prieigą prie išorinio kapitalo, kuris yra būtinas veiklai diversifikuoti ar tiekimo grandinėms pertvarkyti.

2. Perėjimas nuo horizontalių subsidijų prie tikslinės ir sąlyginės paramos

Krizių valdyme taikomi universalūs verslo paramos modeliai neretai sukelia šalutinių neigiamų pasekmių rinkos struktūrai ir darbo rinkai iškraipymų. Tyrimo dalyviai pastebėjo, kad ankstesnių sukrėtimų metu taikyta vienodo dydžio visiems principu grįsta pagalba daliai sektorių buvo perteklinė, o kitiems – nepakankama ar pavėluota. Nors COVID-19 pandemijos pradžioje horizontali parama pasiteisino skubiai suvaldant staigų likvidumo šoką, vėlesni geopolitiniai ir energetiniai sukrėtimai parodė, kad pagalbos modeliai turėtų būti pritaikomi dinamiškai: struktūrinių sutrikimų metu efektyvesnė yra tikslinė, sąlyginė ir sektoriams diferencijuota valstybės parama.

REKOMENDACIJA

Aktualizuoti diferencijuotos paramos taikymą pagal krizės pobūdį: Užtikrinti, kad teisinis reglamentavimas krizės metu veiktų dinamiškai ir leistų valstybės pagalbą skirstyti atsižvelgiant į konkrečių sektorių pažeidžiamumą ir jų svarbą šalies ekonomikai. Jei tam tikrų krizių pradžioje horizontali parama pasiteisina siekiant skubiai suvaldyti finansinį šoką, struktūrinių sukrėtimų metu būtina atsisakyti masinio lėšų dalijimo ir taikyti tik diferencijuotą pagalbą.

Susieti finansines paramos priemones su transformacijos reikalavimu: Valstybės paramą teikti tik su sąlyga, kad įmonė įsipareigoja įgyvendinti realius atsparumo planus – skaitmenizuoti gamybos procesus, diversifikuoti tiekimo grandines, investuoti į kibernetinį saugumą arba diegti atsinaujinančios energijos sprendimus.

Horizontalus lėšų paskirstymas rinkos dalyviams sukuria neigiamas paskatas piktnaudžiauti parama, mažina vidinę motyvaciją inovacijoms, iškraipo natūralią konkurencinę aplinką, taip pat dirbtinai palaiko neefektyviai veikiančius, negyvybingus verslus. Todėl valstybės intervencija turėtų būti terminuota ir tikslinė, orientuota ne į praeities nuostolių kompensavimą, o į struktūrinių problemų sprendimą. Kai finansinė parama nėra susiejama su aiškiais įsipareigojimais keisti veiklos modelį, sukuriamas neefektyvumas, kuris ilguoju laikotarpiu didina valstybės skolą, skatina infliacinius procesus ir stabdo bendrą šalies ūkio evoliuciją po patirtų makroekonominių šokų.

3. Technologinio bei energetinio suvereniteto skatinimas

Kaip parodė kokybinė įmonių vadovų interviu analizė, išorinių šokų fone geriausius rezultatus demonstravo proaktyviai veikiantis verslas. Tyrimo dalyviai pastebėjo, kad praėjusias energetines ir finansines krizes lengviausiai įveikė tos pramonės įmonės, kurios dar iki kainų šuolių savo lėšomis investavo į procesų automatizaciją bei nuosavus atsinaujinančius išteklius. Vis dėlto buvo identifikuoti ir esminiai instituciniai stabdžiai, tarp kurių dažniausiai minima

nepakankama elektros tinklų infrastruktūra ir riboti pralaidumai, reikalaujantys sudėtingų institucinių suderinimų. Šios administracinės kliūtys ribojo įmonių pastangas užsitikrinti operacinį savarankiškumą ir atsparumą.

Ilgalaikis pramonės gyvybingumas pasiekiamas ne per trumpalaikes kompensacijas už brangstančias žaliavas ar iškastinį kurą, o per realią gamybos lygiu veikiančią nepriklausomybę. Kai valstybės paramos lėšos yra tikslingai fokusuojamos į lokalizuotų energetikos salų kūrimą ir procesų skaitmenizavimą, verslas įgyja struktūrinį saugumą. Tai leidžia amortizuoti išorinius

REKOMENDACIJA

Užtikrinti prioritetą gamybos įmonių energetiniam suverenumui: Supaprastinti reguliacinę aplinką ir mažinti administracinę naštą įmonėms, investuojančioms į nuosavą žaliąją energetiką. Kartu pramonės subjektams garantuoti prioritetinį tinklo pralaidumo kvotų suteikimą, vietinių mikrotinklų integraciją bei tikslinį finansavimą procesų automatizavimui ir kibernetiniam saugumui stiprinti.

kaštų šokus ir išvengti priklausomybės nuo globalių rinkų svyravimų, o sukaupti technologiniai pajėgumai kriziniu laikotarpiu virsta esminiu konkurenciniu pranašumu.

4. Valstybės kaip mediatorės vaidmens stiprinimas finansų ekosistemoje

Krizinių situacijų ar geopolitinių įtampų metu privatus sektorius dažnai susiduria su nelanksčiu finansinių institucijų požiūriu, kuris tiesiogiai riboja verslo atsparumą. Tyrimo dalyviai mini, kad komerciniai bankai linkę taikyti perteklinį teisinį atitikimą (angl. *over-compliance*) – ribojimus jie įgyvendina kur kas griežčiau, nei reikalauja įstatymai. Toks nelankstumas tampa rimta grėsme veiklos tęstinumui, nes įmonės pačiu kritiškiausiu momentu praranda bazinius atsiskaitymo įrankius, būtinus operaciniam stabilumui išlaikyti.

REKOMENDACIJA

Interpretuoti atitiktį per institucinį mediacijos mechanizmą: Sukurti mediacijos komitetą, kuris veiktų kaip operatyvus arbitras tarp verslo ir finansų sektoriaus, vertinant ginčytinus atvejus.

Užtikrinti bazinės finansinės infrastruktūros prieinamumą ir stabdyti perteklinį ribojimą: Siekti, kad vietos ūkio subjektai krizių metu neliktų be prieigos prie pagrindinių bankinių paslaugų dėl teisės aktų reikalavimus viršijančio komercinių bankų rizikos vengimo, taip apsaugant šalies ūkio likvidumą.

5. Valstybės valdomų įmonių (VVĮ) valdysenos modernizavimas

Įmonių vadovų interviu analizė parodė, kad VVĮ valdysenos modelis krizinių situacijų metu pasižymi dideliu inertiškumu ir riboja organizacinį atsparumą. Tyrimo dalyviai pastebi, kad sukrėtimų laikotarpiu įmonių valdybos neretai tampa papildomu biurokratiniu stabdžiu, trukdančiu priimti operatyvinius sprendimus. Vietoj greito reagavimo į kintančią aplinką, iš VVĮ vadovybės reikalaujama perteklinių formalių ataskaitų bei vizualinių pristatymų, o tai nukreipia vadybinius resursus nuo realių problemų sprendimo. Viešajame sektoriuje perteklinė kontrolė bei formalumai neretai tampa priemone minimizuoti asmeninę sprendimų priėmėjų atsakomybę ir paralyžiuoja organizacijos adaptacinį pajėgumą bei operacinį vikrumą. Padėtį komplikuoja ir nepriklausomų valdybos narių dalyvavimas per dideliame skaičiuje įmonių vienu metu (angl. *over-boarding*), dėl ko krizių metu jiems objektyviai pritrūksta laiko giliai analizuoti specifines organizacijų problemas.

REKOMENDACIJA

Padidinti VVĮ valdysenos lankstumą kriziniu laikotarpiu, užtikrinant sprendimų priėmėjų teisinį saugumą: Įvertinti galimybę krizių metu taikyti lankstesnes valdysenos procedūras ir aiškiai reglamentuoti valdybos narių civilinės atsakomybės ribas, kas leistų valdyboms priimti operatyvius, turimais duomenimis grįstus sprendimus, apsaugant narius nuo neproporcingos teisinės rizikos atliekant pareigas ekstremaliomis sąlygomis.

Apriboti valdybos narių mandatų skaičių: Nustatyti, maksimalų valdybų, kuriose nepriklausomas valdybos narys gali vienu metu eiti pareigas, skaičių, taip užtikrinant jų įsitraukimą ir gebėjimą operatyviai spręsti krizines situacijas.

6. Tiekimo grandinių diversifikavimas ir strateginių atsargų skatinimas

Globalūs geopolitiniai sukrėtimai iš esmės pakeitė požiūrį į logistikos ir gamybos valdymą. Tyrimo rezultatai parodė, kad tradicinis, ilgą laiką itin efektyviu laikytas lieknosios gamybos (*Lean*) bei tiksliai laiku (*Just-in-Time*) modelis krizės sąlygomis nepasiteisino. Priešingai – įmonės, kurios sąmoningai pasirinko kaupti žaliavų buferius, geopolitinio nestabilumo laikotarpiu įgijo esminį konkurencinį pranašumą ir sėkmingai išlaikė gamybos tęstinumą. Nors resursų dubliavimas ar didesnių atsargų laikymas įprastomis rinkos sąlygomis didina kaštus, jis apsaugo sistemą nuo visiško paralyžiaus esant išorinių tiekimo grandinių nutrūkimui. Taip pat gamybos perkėlimas į saugias sąjungininkų šalis ir valstybės remiamas tiekimo grandinių diversifikavimas užpildo struktūrines rinkos tuštumas bei padeda verslui pasitraukti iš rizikingų regionų, taip ilguoju laikotarpiu sustiprindamas viso šalies ūkio makroekonominį atsparumą.

REKOMENDACIJA

Skatinti tiekimo grandinių perkėlimą: Įvertinti valstybės paskatų mechanizmų tikslingumą gamybos įmonėms, siekiančioms perorientuoti savo logistikos bei žaliavų tiekimo grandines į ES ir NATO valstybes partneres, siekiant mažinti geopolitines rizikas (pvz., sukurti valstybės remiamą strateginių žaliavų bendrų pirkimų ir logistikos konsolidavimo platformą, leidžiančią įmonėms apjungti užsakymus iš ES ir NATO partnerių bei taip sumažinti kaštus).

Sukurti strateginių žaliavų buferių finansinį instrumentą: siekiant padidinti pramonės atsparumą tiekimo sutrikimams, siūloma įvertinti galimybę teikti lengvatines paskolas apyvartiniam kapitalui, kurios būtų skirtos būtent kritinių pramoninių žaliavų atsargų kaupti bei strategiškai sandėliuoti šalyje.

7. Valstybės ir verslo bendrų krizių valdymo pratybų įteisinimas

Formalūs veiklos tęstinumo planai, jei jie egzistuoja tik dokumentuose, realių sukrėtimų metu dažniausiai pasirodo esą neveiksmingi. Finansų sektoriaus tyrimo dalyvių teigimu, praėjusius iššūkius jie suvaldė sklandžiausiai, kadangi priežiūros institucijos juos iš anksto įpareigojo reguliariai atlikti praktinius streso testus ir situacijų simuliacijas. Verslo praktika rodo, kad organizacinis atsparumas nėra statiška būsena – tai nuolat treniruojamas gebėjimas, kurį būtina ugdyti per praktinę patirtį, dar iki prasidedant tikrajai krizei. Sisteminis atsparumas pasiekiamas per proaktyvų galimų nesėkmių simuliavimą, o ne per pasyvų taisyklių laikymąsi. Kai verslo ir valstybės veiksmai yra iš anksto sinchronizuojami modeliuojant nepageidaujamus scenarijus, sumažėja operacinis neapibrėžtumas, o pati sistema įgyja lankstumą, būtiną sėkmingam adaptaciniam atsakui ekstremalių makroekonominių šokų metu.

REKOMENDACIJA

Sukurti integruotą viešojo ir privataus sektoriaus krizių simuliacijos platformą (angl. sandbox): sukurti ir reglamentuoti nuolatinį mechanizmą, leidžiantį valstybei ir privačiam verslui bendrai vykdyti rizikų scenarijų modeliavimą bei koordinuotai testuoti svarbiausių procesų atsparumą.

Išplėsti privalomų bendrų pratybų formatą: Įtraukti privačios logistikos ir stambiosios pramonės įmones į reguliarius praktinius mokymus kartu su valstybės institucijomis, kurių metu būtų testuojami realūs energijos, ryšių ar logistikos grandinių nutrūkimo scenarijai, siekiant suderinti operatyvų ir sinchronizuotą viešojo bei privataus sektoriaus atsaką krizės metu.

II. VERSLO ATSPARUMAS GEOPOLITINIŲ RIZIKŲ BEI FINANSINIŲ KRIZIŲ KONTEKSTE

REKOMENDACIJOS VERSLUI

ISM vadybos ir ekonomikos universiteto mokslininkai atliko verslo atsparumo polikrizinėje aplinkoje tyrimą, išgryninant galimus verslo ir viešojo sektoriaus organizacijų sprendimus stiprinant Lietuvos verslo atsparumą. Pritaikius karžaidos („wargaming“) metodą, atlikta sprendimų simuliacija, kaip geriau pasiruošti skirtingiems ateities neapibrėžtumų scenarijams. Sprendimų simuliacijos sesijoje dalyvavo ekspertai, verslo ir viešojo sektoriaus įmonių vadovai, valstybinių institucijų atstovai, politikos formuotojai, akademinės bendruomenės nariai. Šios rekomendacijos įmonėms bei verslo asociacijoms suformuluotos remiantis gautomis įžvalgomis, siekiant verslo atsparumo stiprinimo šiuolaikinėje polikrizinėje aplinkoje.

I. Išankstinis simuliacinis modeliavimas

Siekiant stiprinti verslo atsparumą, įmonėms tikslinga pereiti nuo reaktyvaus krizių valdymo prie sistemingo *ateities scenarijų modeliavimo*, iš anksto numatant detalius veiksmų planus (A, B, C, D) skirtingiems veiklos nuosmukio ar neprognozuoto augimo pokyčių lygiams dėl užsakymų šuolio keičiantis globalioms tiekimo grandinėms. Šis strateginis aiškumas padeda išvengti organizacinio blaškymosi bei panikos ir leidžia užtikrinti nuoseklų judėjimą pasirinkta kryptimi net esant dideliam makroekonominiam ar geopolitiniam neapibrėžtumui.

Sėkmingam šių nuostatų įgyvendinimui reikėtų, kad veiklos tęstinumo strategijos neliktų tik formaliais dokumentais. Jos turėtų būti *reguliariai testuojamos* realiomis sąlygomis, atliekant simuliacijas, kas leidžia natūraliai suformuoti automatizuotus darbuotojų elgsenos įgūdžius ekstremalių situacijų metu.

Pereiti nuo procedūrinio planavimo prie *aukšto streso simuliacijų*, įtraukiant darbuotojų elgseną kaip neprognozuojamą žmogiškąjį faktorių. Įprasti veiklos modeliai netenka prasmės, jei komanda pasiduoda panikai. Norint užtikrinti veiklos tęstinumą, pasirengimo programose dėmesį reikėtų sutelkti ne tik į procesų valdymą, bet ir į emocinės darbuotojų elgsenos ugdymą.

Šį pasirengimą prasminga papildyti nuolatiniu geopolitinių bei ekonominių tendencijų monitoringu bei scenarijų adaptavimu atsižvelgiant į jas. Tokia analizė veikia kaip *ankstyvojo perspėjimo sistema*, padedanti identifikuoti krizės ženklus gerokai anksčiau, nei jie sukelia tiesioginių neigiamų pasekmių rinkoje bei atskiroms įmonėms.

II. Finansinio likvidumo užtikrinimas

Finansinio atsparumo pagrindą krizių metu sudaro pakankamas įmonės likvidumas ir gebėjimas suvaldyti pinigų srautus, kai drastiškai sumažėja ar visiškai nutrūksta įprastos įplaukos. Šiam tikslui formuojama „grynųjų pinigų pagalvė“ ir iš anksto užsitikrinamos laisvos kredito linijos. Toks *finansinis rezervas* suteikia organizacijai reikalingos manevro laisvės, leidžiančios tęsti veiklą bei vykdyti įsipareigojimus net ir pačiu nepalankiausiu rinkos sukrėtimo laikotarpiu.

Po pandeminio laikotarpio įmonėse gali būti valstybės pagalbos lūkestis. Vis tik krizių metu viešųjų lėšų perskirstymas reikalauja laiko, o valstybės prioritetai gali būti greitai ir

neprognozuojamai keičiami (pvz., iš energetinio saugumo į fizinį saugumą), todėl įmonėms svarbu užsitikrinti *finansinę autonomiją nuo valstybės paramos,* t.y. suformuoti pakankamą vidinį kapitalo rezervą, leisiantį savarankiškai palaikyti veiklos tęstinumą pradiniame krizės etape.

Atsargesnis požiūris į skolinimąsi taip pat reikalauja peržiūrėti pačią finansavimo struktūrą ir mažinti tiesioginę priklausomybę nuo tradicinio bankinio sektoriaus. Rizikas padeda sušvelninti *finansavimo šaltinių diversifikacija*, kuomet įmonės veiklos palaikymui ar plėtrai pasitelkiamos rinkoje prieinamos alternatyvos, pavyzdžiui, obligacijų emisijos, specializuotų fondų lėšos arba faktoringo paslaugos.

Kartu svarbu išlaikyti saugų finansinį svertą ir *vengti maksimalaus finansinių įsipareigojimų prisiėmimo* („užsiskolinti“) net ir ekonominio pakilimo laikotarpiu. Didelė skolų našta ištikus krizei tampa rimtu stabdžiu, kuris atima iš vadovų galimybę lanksčiai reaguoti į pokyčius, priimti greitus sprendimus dėl prekių bei paslaugų kainodaros ar operatyviai nukreipti lėšas į būtinas investicijas.

Papildomu saugikliu stabilumui užtikrinti gali būti *finansinių rizikų draudimo instrumentų* (*hedging*) naudojimas. Ilgalaikiu periodu fiksuojant energetinių išteklių, svarbiausių žaliavų kainas ar palūkanų normas, verslas apsisaugo nuo staigių rinkos svyravimų ir gali kur kas tiksliau prognozuoti savo būsimas sąnaudas.

III. Operacinis lankstumas ir tiekimo grandinių saugumas

Geopolitiniai sukrėtimai verčia iš esmės peržiūrėti gamybos ir logistikos principus. Ilgą laiką taikytas „tiksliai laiku“ (*Just-in-Time*) modelis polikrizinėje aplinkoje kelia didelę riziką, nes dėl mažiausio tiekimo grandinės sutrikimo gali sustoti visa gamyba, todėl saugiau pereiti prie *didesnių atsargų formavimo*. Žaliavų ir komponentų buferiai, kurie įprastomis sąlygomis gali atrodyti kaip įšaldytos lėšos, stringant globaliam tiekimui tampa pranašumu, leidžiančiu įmonei dirbti be prastovų.

Svarbiu žingsniu tampa ir *tiekėjų bei pardavimo rinkų diversifikacija*. Priklausomybė nuo vieno generalinio rangovo ar vieno logistikos kanalo sukuria didelę riziką visai sistemai. Partnerių tinklo išplėtimas ir alternatyvūs tiekimo šaltiniai padeda sukurti lankstesnę struktūrą, kurioje sutrikus vienai grandžiai įmonė gali greitai persiorientuoti ir išvengti veiklos sustabdymo.

Didelio neapibrėžtumo sąlygomis svarbiais tampa sprendimai dėl veiklos geopolitiškai rizikingose zonose. *Eksporto ir tiekimo krypčių perorientavimas į stabilias Vakarų ar kitų regionų šalis*, nors pradžioje ir reikalauja papildomų išteklių, padeda apsaugoti įmonės turtą bei išvengti reputacijos problemų.

IV. Brandi valdysena

Brandi valdysena krizių metu tampa esminiu veiksniu, padedančiu palaikyti organizacijos stabilumą, o valdyba tampa pagrindine *problemų sprendėja strateginiame lygmenyje*, prisiimdama teisinę bei finansinę atsakomybę už pačius sunkiausius sprendimus – tokius kaip veiklos nutraukimas uždarymas, verslo modelio keitimas ar pasitraukimas iš rizikingų rinkų. Perimdama išorinių investuotojų bei akcininkų spaudimą, valdyba veikia kaip apsauginis barjeras, kuris leidžia generaliniam direktoriui visiškai susitelkti į operatyvinių krizių valdymą.

Valdybose nebeužtenka turėti vien bendrojo valdymo ar finansų specialistų. Didėjančio neapibrėžtumo sąlygomis tampa svarbu įtraukti narius, turinčius *specifinės patirties* tokiose srityse kaip kibernetinis saugumas, tiekimo grandinių valdymas ir geopolitinių rizikų analizė. Tokia kompetencijų įvairovė leidžia įmonei objektyviau įvertinti specifines grėsmes ir priimti strategiškai tvaresnius sprendimus dar iki prasidedant krizei.

Į valdybos narių atrankos kriterijus įtraukti *praktinę krizių valdymo patirtį.* Krizės metu teorinių žinių neužtenka – reikalingas asmeninis psichologinis pasirengimas ir gebėjimas veikti maksimalaus neaiškumo sąlygomis, eliminuojant organizacinį pasimetimą.

Kartu griežčiau turėtų būti vertinamas *valdybos narių užimtumas*, nepriklausomų narių dalyvavimas kitose valdybose, nes ištikus krizei nariai turėtų galėti skirti pakankamai laiko įsigilinti į specifines įmonės problemas bei aktyviai prisidėti prie jų sprendimo, užuot apsiriboję tik formaliomis procedūromis.

V. Žmogiškasis kapitalas ir organizacinė kultūra

Organizacijos atsparumo pamatas krizės laikotarpiu yra komandos pasitikėjimas vadovybe, kuris tiesiogiai lemia įmonės gebėjimą išgyventi sukrėtimus. Siekiant išlaikyti šį stabilumą, net ir patiriant finansinių nuostolių tikslinga prioritetą teikti pagrindinių *specialistų bei branduolio išsaugojimui.* Tokių darbuotojų praradimas trumpuoju laikotarpiu gali sumažinti sąnaudas, tačiau, pasireiškus nenumatytam užsakymų šuoliui arba krizės pabaigoje, naujų talentų paieška, atranka ir apmokymas organizacijai kainuoja gerokai brangiau, o prarasta kompetencija sulėtina atsigavimo procesą.

Svarbiu įrankiu stiprinant darbuotojų pasitikėjimą tampa *nuolatinė ir skaidri vidinė komunikacija*. Atviras vadovų bendravimas su komanda apie esamą įmonės situaciją, kylančius iššūkius ir planuojamus veiksmus padeda efektyviai mažinti neapibrėžtumo bei panikos jausmą kolektyve. Būtina turėti konkretų planą, kaip bus užtikrinama darbuotojų šeimų sauga ir komunikacija, siekiant išlaikyti kritinę komandą vietoje. Kai darbuotojai aiškiai supranta organizacijos kryptį ir mato realią situaciją, jų lojalumas bei motyvacija prisidėti prie bendrų tikslų pasiekimo krizinėse situacijose išauga.

Organizacinį atsparumą stiprina *horizontalus atsakomybės delegavimas ir funkcijų dubliavimas*. Praktikoje vertėtų vengti situacijų, kai visa įmonės veikla ir sprendimų priėmimas priklauso tik nuo vieno „auksinio“ vadovo kompetencijos. Investicijos į komandos autonomiją bei procesų decentralizavimą užtikrina, kad net ir pasitraukus ar laikinai iškritus vienam iš pagrindinių asmenų, kiti komandos nariai gali sklandžiai perimti jo funkcijas, o veikla nenutrūksta.

Galiausiai, *nuolatinė fizinė, operacinė ir emocinė organizacijos higiena* yra pamatas atsparumui: pradedant nuo fizinio turto, operacinių procesų „švaros“ iki darbuotojų emocinės savijautos. Tik užsitikrinusi tokią kasdieninę bazinę tvarką visuose lygmenyse, įmonė krizės akivaizdoje negaiš laiko vidinių gaisrų gesinimui ir turės tvirtą atspirties tašką operatyviems strateginiams sprendimams priimti.

VI. Technologinė evoliucija

Ilgalaikis organizacijos atsparumas yra neatsiejamas nuo *energetinės nepriklausomybės* užtikrinimo ir kryptingo inovacijų diegimo. Valstybė krizės metu ne visuomet yra pajėgi garantuoti bazinės infrastruktūros stabilumą, todėl ypatingą svarbą įgauna nuosavi, autonominiai energijos šaltiniai („salos“ režimas). Rinkos pokyčių sąlygomis savos generacijos pajėgumai virsta tiesioginio finansinio atsparumo priemone, leidžiančia stabilizuoti veiklos sąnaudas ir apsisaugoti nuo staigių energijos išteklių kainų šuolių.

Kartu kriziniai laikotarpiai turėtų būti išnaudojami kaip postūmis paspartinti *skaitmenizacijos bei automatizacijos* procesus. Technologinių sprendimų plėtra ne tik didina vidinių procesų efektyvumą, bet ir padeda spręsti struktūrines problemas, tokias kaip priklausomybė nuo brangstančios ar trūkstamos darbo jėgos. Rutininių operacijų automatizavimas leidžia optimizuoti kaštus ir nukreipti turimus žmogiškuosius išteklius į didesnę pridėtinę vertę kuriančias sritis.

Galiausiai, tvarumo principų inkorporavimas į kasdienę strategiją šiuo metu veikia kaip racionali finansinė būtinybė. Tarptautinės finansų institucijos bei bankai vis griežčiau vertina įmonių tvarumo rodiklius, todėl aukšti *ESG standartai* tampa privaloma sąlyga norint pritraukti pigesnį kapitalą, gauti palankesnes kreditavimo sąlygas ir užsitikrinti investuotojų pasitikėjimą.

Atsparios organizacijos krizę vertina ne tik kaip grėsmę, bet ir kaip galimybių *langą naujų nišų paieškai*. Laikinai atsilaisvinusius įmonės resursus (žmogiškuosius išteklius, prastovose esančią įrangą) kryptingai orientuojant į inovacijas ir eksperimentus su naujais produktais ar paslaugomis, kurie stabilumo laikotarpiu atrodė antraeiliai arba per mažai perspektyvūs, leidžia išorinį šoką paversti strateginiu atsinaujinimu. Neretai krizės metu skubiai sukurta nauja veiklos kryptis ar atrasta specifinė rinka po sukrėtimų tampa viena pelningiausių ir pagrindinių įmonės vertės kūrimo grandžių.

VII. Įsitraukimas į reguliacinės aplinkos formavimą

Verslo atsparumas pasiekiamas ne tik pasyviai prisitaikant prie besikeičiančių rinkos taisyklių ar griežtėjančių reikalavimų, bet ir aktyviai dalyvaujant jų kūrime. *Tikslinga komunikacija su valstybės institucijomis* padeda pagreitinti valstybinius procesus. Tokiu būdu verslas gali ne tik greičiau prisitaikyti prie rinkos pokyčių, bet ir tiesiogiai dalyvauti planuojant bei užsitikrinant jam svarbią kritinę infrastruktūrą.

Orientacija į *institucinę klasterizaciją* (pavyzdžiui, lazerių ar inžinerijos pramonėje), o ne į individualų lobizmą didina verslo poveikį valstybės sprendimų priėmimo procesuose ir leidžia operatyviau priimti sprendimus. Be to, tikslingas pramonės ekspertų delegavimas į standartizavimo, sertifikavimo ir teisėkūros institucijas užtikrina savalaikį informacijos apie būsimus reguliacinius pokyčius gavimą. Tai leidžia specifinėse bei griežtai reglamentuojamose nišose veikiantiems subjektams efektyviai pasirengti teisinės aplinkos transformacijoms.

Vis dėlto, stiprinant organizacijos atsparumą, tikslinga remtis nuostata, kad *pagrindinė atsakomybė už veiklos tęstinumą tenka pačiam verslui*. Didelių sukrėtimų metu valstybės resursai natūraliai nukreipiami į bendrosios viešosios tvarkos bei visuomeninių poreikių palaikymą, todėl tikėtis greitų ar individualizuotų sprendimų iš institucijų pusės ne visuomet yra realistiška.

Valstybė šiuo atveju turėtų būti vertinama kaip strateginė partnerė, su kuria inicijuojant proaktyvų bendradarbiavimą galima pasiekti abejoms pusėms naudingų sprendimų.

Tyrimą atliko ISM vadybos ir ekonomikos universiteto mokslininkų grupė - prof. dr. Valdonė Darškuvienė, prof. dr. Dalius Misiūnas, doc. Dr. Pijus Krūminas,dr. Siuzana Ščerbina-Dalibagienė, dr. Dmitrij Katkov.

Tyrimas atliktas įgyvendinant Lietuvos mokslo tarybos (LMT) finansuojamą mokslo projektą „Lietuvos verslo atsparumo tyrimas ir sprendimų simuliacija geopolitinių rizikų bei finansinių krizių kontekste“ (Projekto nr. S-VIS-23-1).