

УДК 65.01

DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-38

КУПАЛОВА Г. І.

<https://orcid.org/0000-0003-4486-8349>

e-mail: prof.galina@gmail.com

ГОНЧАРЕНКО Н. В.

<https://orcid.org/0000-0003-3318-1277>

e-mail: nota7sha@ukr.net

КОРЕНЄВА Н. О.

<https://orcid.org/0000-0003-3318-1277>

e-mail: nkoreneva@gmail.com

МАЛІНОВСЬКА Д. К.

<https://orcid.org/0000-0003-3373-947X>

e-mail: ulianovadk@gmail.com

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

КРИЗА В ПІДПРИЄМНИЦТВІ – СУТНІСТЬ ТА НЕОБХІДНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

В статті розглянуто теоретичні передумови управління кризою в підприємстві. Досліджено підходи щодо виокремлення її класифікаційних ознак. Виокремлено основні етапи розвитку кризи в підприємстві. Визначено основні чинники, що впливають на виникнення кризових явищ. Обґрунтовано, що в умовах трансформації доцільно виокремити дефініцію «кризи в підприємстві» як окремий об'єкт управління.

Ключові слова: криза, кризові явища, кризова ситуація, кризовий стан, антикризове управління.

HALINA KUPALOVA, NATALIJA GONCHARENKO,
NATALYA KORENEVA, DARIA MALINOVSKA

Taras Shevchenko National University of Kyiv

CRISIS IN ENTERPRISE – THE ESSENCE AND NECESSITY OF MANAGEMENT

The article considers the theoretical prerequisites for crisis management in business. The relevance this problem studying is outlined by the crisis manifestation permanence during all the years of Ukraine independence. Having analyzed the processes of emergence and passage of the crisis, their appearance was identified not because of socio-economic changes in society (they always humanity accompany), but because of inability to detect, control and respond to imbalances in the enterprise management system. Often, the "crisis" is a "turning point", "negative process", "exacerbation of contradictions in the system", "evolutionary process of enterprise development", "stage of the enterprise life cycle", "potential for change", "random factor". It should be emphasized that to describe the crisis of the enterprise are often used as equal concepts "crisis phenomenon", "crisis situation", "crisis situation", "crisis". However, they all differ in time and consequences for the system. When forming anti-crisis policy in the enterprise, any problem in any business process, which is left without attention and analysis now, in the future has every chance to turn into a crisis. Crises in the company are different in nature, causes and consequences. Therefore, the success of crisis management depends on the timely recognition of symptoms. Understanding the causes of the crisis (disease) will help to invent a "cure" - counter-shock or anti-crisis measures. There should be a specific list of anti-crisis actions for each type of crisis and its stage. Therefore, in our opinion, crisis management is a set of timely point management measures to diagnose, neutralize, prevent and overcome crises at a particular stage of the crisis in the subordinate system in conditions of risk and uncertainty.

Key words: crisis, crisis phenomena, crisis situation, crisis state, anti-crisis management.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Постійна мінливість ситуації, швидкоплинність загроз і викликів, а саме світова економічна криза 2008-2009 р., гібридна війна з Російською Федерацією, пандемія COVID-19, а також непослідовні трансформаційні процеси на державному рівні, які в умовах відсутності загальної системи стратегічного планування важко передбачувані, є причиною виникнення кризових ситуацій в економіці в цілому і на більшості підприємств України. В таких економічних умовах особливу увагу слід приділити виявленню можливих і наявних зон ризиків, кризових ситуацій для формування запобіжного (антикризового) підходу до керування підприємством. Це дозволить забезпечити його стійке функціонування в умовах надзвичайної нестабільності й невизначеності. Розуміння природи, виявлення причин виникнення та впливу кризових явищ на діяльність підприємства є ключовими етапами у розробці системи антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Досить широкий спектр поглядів щодо сутності поняття «кризи» в цілому, класифікацій її видів представлені у працях учених-економістів І. Ансоффа, П. Друкера, А. Томпсона, Р. Фостера, Г. Хейла, Й. Шумпетера та ін. Серед українських дослідників, що одними із перших приділили значну увагу розкриттю теоретико-методичних засад антикризового управління, обґрунтуванню його необхідності, варто назвати таких як: К. Головач, О. Гудзь, Є. Діденко, Н. Лікарчук і В. Юрчишин.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Відаючи належне зазначеним вище й іншим ученим та їх доробкам щодо антикризового управління, водночас слід відзначити їх глобальний характер, тобто розгляд і аналіз переважно на макрорівні. Через сучасну спричинену коронавірусом економічну кризу, яку фахівці оцінюють більше руйнівною за тривалістю та наслідками, ніж Велика депресія 1930-х років, є необхідність подальшого ретельного вивчення сутності кризи, особливостей її розвитку для відпрацювання дієвих заходів антикризового управління на рівні господарюючих суб'єктів, зокрема підприємств.

Формулювання цілей статті

Метою статті є розвиток теоретичних засад антикризового управління шляхом уточнення дефініції «криза» як об'єкта управління, виділення та характеристики основних етапів кризового процесу.

Виклад основного матеріалу

Актуальність дослідження зазначеної проблеми окреслюється перманентністю кризових проявів упродовж усіх років незалежності України. У 2000 р. після виходу країни з довготривалої кризи (близько 10 років), спричиненої розпадом СРСР, кризові явища переслідували країну кожні 4-5 років, причому збільшувалася їх тривалість [1, с. 119]. Отже, вітчизняні підприємства зароджуються і розвиваються в перманентних умовах зовнішніх соціально-економічної, а часто і політичної криз. Тому існує нагальна потреба в комплексному дослідженні сутності та характерних рис кризи на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Встановлено, що етимологічне значення слова «криза» походить від грецького «κρίσις» - «складний, загострений стан, різкий перелом або занепад» [2, с. 462]. Існує безліч визначень дефініції «криза», тому донині у фахівців немає єдиного підходу щодо трактування сутності цього терміну. Найчастіше «криза» характеризується як: «переломний момент», «негативний процес», «загострення протиріч в системі», «еволюційний процес розвитку підприємства», «етап життєвого циклу підприємства», «потенціал змін», «випадковий фактор».

Найбільш змістовне, на нашу думку, визначення терміну «криза на підприємстві» дала К.С. Головач «це переломний момент, погіршення параметрів функціонування, реальність банкрутства, руйнівна сила, порушення рівноваги, природне явище життєвого шляху підприємства, потенціал змін» [3, с. 76].

Типовими ознаками будь-якої кризи є: циклічність, еволюційність, суперечливість, конструктивність, дуалізм і синергія (рис. 1).



Рис. 1. Основні ознаки кризи на підприємстві

Розглянемо вищевказані ознаки кризи детальніше. *Циклічність* означає перехід на наступний етап життєвого циклу підприємство здійснює після певної кризи; *еволюційність* – це підприємницька система або розвивається, або занепадає; *суперечливість* полягає у здатності кризи «підсвітити» комплекс взаємозалежних проблем в системі; *конструктивність* значить випробування підприємницької системи на міцність; *дуалізм* передбачає, що криза для підприємства може нести як позитивні, так і негативні наслідки. *Синергія* вказує на здатність накопичувати ефект від прояву декількох факторів одночасно.

Слід наголосити, що для опису кризи підприємства часто використовуються як рівнозначні поняття «кризове явище», «кризова ситуація», «кризовий стан». Проте, вважаємо, що вони різні як за часовими проміжками, так і за наслідками для системи.

Послідовність настання кризового явища, кризова ситуації, кризового стану та самої кризи зображено на рис. 2.

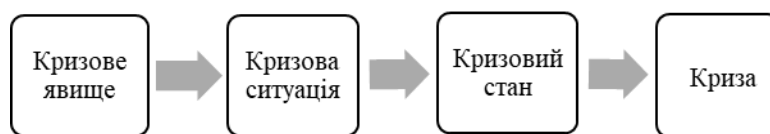


Рис. 2. Послідовність розвитку кризового явища на підприємстві

Підприємство зазвичай розглядається як система, що, в свою чергу, складається з підсистем (підрозділи, служби, бізнес - процеси, ділянки, цехи, відділи тощо). Кожна наступна за ієрархією підсистема має власні підсистеми. Коли відбуваються будь-які позитивні чи негативні зміни, змінюються і підсистеми, але різними темпами. Одні (лідери) змінюються швидше. До таких належать відділи маркетингу, продажу. Аутсайдерами виступають відділ кадрів, бухгалтерія, оскільки такі зміни у них проходять повільніше. Зазначені зміни викликають дезінтеграцію. Як наслідок, виникають гепи в розвитку, що спричиняє кризові явища, наприклад, невиявлена вчасно потреба у додаткових працівниках.

З точки зору періодичності виникнення, слід виділити: 1) раптові кризові явища, що характеризуються непередбачуваністю виникнення і відсутністю часу на реагування; 2) кризові явища, які виникають періодично, є більше передбачуваними і дозволяють своєчасно визначити і застосувати антикризові заходи; 3) постійні кризові явища, що виникають періодично або що діють постійно, незважаючи, іноді всупереч зусиллям з їх подолання [4, с. 24].

Якщо підприємство не реагує на виникнення кризових явищ (а так буває практично завжди), то їх кількість зростає, і процеси набувають негативного відтінку. Може йти про перехід до наступного пункту послідовності – кризової ситуації – невідповідність кадрів новим реаліям, несвоєчасна оцінка ризиків та подача фінансової інформації для керівництва.

Кризова ситуація може стати сходинкою до прогресу, бо може супроводжуватися несподіваними відкриттями, зростанням і спонукати до розробки більш досконалої стратегії розвитку. Проте, якщо на цьому етапі залишити все без змін та своєчасно не втрутитися, то погіршення показників господарської діяльності та економічного стану підприємства призведуть до розгортання кризового стану. Сукупність кризових явищ формує передумови для виникнення наступного етапу – кризового стану підприємства. Чим різкіші зміни при цьому будуть відбуватися в різних бізнес процесах, тим швидше підприємницька система досягне пікового етапу – кризи.

На підприємстві кризи у динаміці найчастіше проходять такі три фази – латерна, період обвалу та депресія. Наочно вони зображені на рис. 3.



Рис. 3. Фази розвитку кризи на підприємстві

Перша латерна фаза означає період, коли тільки з'являються перші тріщини, тобто ознаки можливого погіршення ситуації. Друга фаза – це вже період обвалу, стрімкого загострення усіх можливих протиріч, погіршення показників динаміки. Завершальний період – це фаза депресії, або тимчасова рівновага, період аналізу антикризових дій. Лише якість цих дій може вплинути на подальшу динаміку - поступова адаптація та зростання, чи - фінальне закриття.

Отже, криза потрібна системі, що розвивається, так само як і стабільний стан. Вона є закономірним етапом розвитку: еволюційного чи інволюційного. Під час кризи втрачається рівновага економічної системи через загострення протиріч та здійснюється тотальна чистка для бізнесу: закриваються старі та неефективні бізнес-процеси, ліквідуються неконкурентоспроможні продукти. Таким чином, не кожна проблема може перетворитися на кризу. Таке може статися лише за умови нерозуміння процесу, який відбувається, та через невикористання превентивних заходів, засобів, які б відвернули перехід в стан піке.

Слід зазначити, що, на думку багатьох авторів, зокрема О.В. Федірець, «однозначної точки зору на послідовність (черговість) застосування тих, чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнуто, методичний інструментарій кожного етапу антикризових перетворень формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів» [5, с. 229].

З позиції Н.В. Лікарчук, антикризове управління - це «процес, що має природний закономірний зміст, який визначається управлінською суттю: цілепокладанням; оцінкою ситуації; встановленням

головних проблем; прийняттям та реалізацією управлінських рішень» [6, с. 259]. Тим часом Є. О. Діденко вважає, що «процес протидії та подолання криз не може носити хаотичний характер, він має бути ретельно структурованим, що дасть змогу оптимізувати використання ресурсів» [7, с. 93].

Кризи в підприємстві неоднакові за своєю сутністю, причинами виникнення та наслідками. Тому успіх управління кризами залежить від своєчасного розпізнавання симптомів їх появи. Розуміння причин появи кризи (хвороби) допоможе винайти контр-ударні «ліки», чи антикризові заходи. Для кожного виду кризу та його етапу має бути сформований конкретний перелік антикризових дій. Тому, на наш погляд, під терміном *антикризове управління* слід розуміти сукупність своєчасних точкових управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації, упередженню та подоланню кризових станів на конкретному етапі кризи у підпорядкованій системі в умовах ризику та невизначеності. Якість таких заходів в умовах пандемії COVID-19 залежить від оперативного отримання (збирання) інформації, оброблення (аналізу) та формування обґрунтованих пропорцій і варіантів розвитку подій. Це можна досягти лише за умови діджиталізації всіх бізнес процесів і забезпечення ефективної комунікації між виконавцями на підприємстві. Такі підходи підтверджуються у Звіті KPMG, (звіт, який команда KPMG в Україні щороку готує за результатами опитування керівників компаній в Україні), окрема «організації збільшують свої інвестиції у цифрову трансформацію, щоб забезпечити своєму бізнесу майбутнє. Керівники не припиняють ретельно вивчати, як діджиталізувати операції і як технологічні переваги можуть підвищити якість обслуговування клієнтів і залученість співробітників» [8, с. 12].

Таким чином, ефективне антикризове управління потребує застосування творчого, системного, комплексного підходу. У зв'язку з цим ми цілком поділяємо точку зору О.Є. Гудзь про те, що «нині підприємства при формуванні стратегії антикризового управління мають використовувати не одну, а цілий комплекс інтегрованих цифрових технологій, продуктів та послуг: систем управління маркетингом, продажами і сервісом; телефонії і менеджерам; систем документообігу і управління персоналом; облікових систем і безлічі інших корпоративних додатків» [9, с. 7].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Проаналізувавши процеси виникнення та проходження кризи, слід визнати, що вони виникають не скільки через соціально-економічні зміни в суспільстві (вони завжди супроводжують людство), стільки через невміння вчасно виявляти, контролювати й ургентно реагувати на прояви дисбалансу в системі управління підприємствами.

Некомпетентне керівництво підприємств, що не розуміє і не тому не сприймає наявну кризову ситуацію, витрачає колосальну кількість енергії на опір замість того, щоб використовувати її на продуктивні дії щодо виходу із кризи. Слід пам'ятати: при формуванні антикризової політики на підприємстві, що будь-яка проблема в будь-якому бізнес процесі, яку нині не проаналізували і залишили поза увагою, в майбутньому може перетворитися на кризу.

Дієве антикризове управління повинно включати сукупність ефективних управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації, упередження та подолання кризових станів стосовно конкретних етапів кризи з урахуванням наявних і очікуваних ризиків, особливо в існуючих умовах невизначеності та нестабільності.

Література

1. Виклики і ризики розгортання кризових процесів в Україні та напрями економічної політики їх запобігання / наук. ред. В. Юрчишин. – Київ : Заповіт, 2017. – 156 с.
2. Словник іншомовних слів / за ред. О.С. Мельничука – К. : Головна редакція УРЕ, 1985. – 968 с.
3. Головач К. С. УЗАГАЛЬНЕННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ПОНЯТТЯ «КРИЗА НА ПІДПРИЄМСТВІ» // «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. – 2015. – 1(71). – С. 74–79.
4. Стратегія міжнародного маркетингу в антикризовому управлінні : теорія і практика: [Монографія] / М. В. Корж, С. Т. Пілецька, Т. С. Чуніхіна, К. І. Маліношевська. – К. : ЦП «Компринт», 2019. – 449 с.
5. Федірець О. В. Стратегічні аспекти формування антикризової програми підприємства / О. В. Федірець, А. С. Зеленський, А. О. Тищенко // Економічний форум. – Луцьк : ЛНТУ, 2018. – № 4 – С. 227-233.
6. Лікарчук Н.В. КРИЗИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ШЛЯХИ ВРЕГУЛЮВАННЯ // Право та державне управління, 2020. № 4. с. 256-261.
7. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами // Економіка та держава, 2018. № 11, с. 90-96.
8. Звіт KPMG 2020 CEO Outlook // https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/09/CEO-Outlook-Report-UA_Global.pdf. (останнє звернення: 10.02.2022)
9. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.

References

1. Vyklyky i ryzyky rozghortannia kryzovykh protsesiv v Ukraini ta napriamy ekonomichnoi polityky yikh zapobihannia. / Nauk. red. V. Yurchyshyn. – Kyiv: Zapovit, 2017. – 156 s.
2. Slovnyk inshomovnykh sliv / za red. O.S. Melnychuka – K.: Holovna redaktsiia URE, 1985. – 968 s.
3. Holovach K. S. UZAHALNENNIA NAUKOVYKH PIDKHODIV DO PONIAITTA «KRYZA NA PIDPRYIEMSTVI». «Visnyk ZhDTU»: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, (1(71)), 2015 s. 74–79.
4. Stratehii mizhnarodnoho marketynhu v antykryzovomu upravlinni : teoriia i praktyka: [Monohrafiia] / M. V. Korzh, S. T. Piletska, T. S. Chunikhina, K. I. Malinoshevska. – K. : TsP «Kompynt», 2019. – 449 s.
5. Fedirets O. V. Stratehichni aspekty formuvannia antykryzovoi prohramy pidpryiemstva / O. V. Fedirets, A. S. Zelenskyi, A. O. Tyshchenko // Ekonomichnyi forum. – Lutsk: LNTU, 2018. – № 4 – S. 227-233.
6. Likarchuk N.V. KRYZY V SYSTEMI DERZHAVNOHO UPRAVLINNIA: PRYCHYNY VYNYKNENNIA TA SHLIKH VREHULIVANNIA // Pravo ta derzhavne upravlinnia, 2020. № 4., s.256-261.
7. Didenko Ye. O., Fesiun A. S. Teoretyko-metodychni zasady antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvamy // Ekonomika ta derzhava, 2018. № 11, s. 90-96.
8. Zvit KPMG 2020 CEO Outlook. // https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/09/CEO-Outlook-Report-UA_Global.pdf. (ostannie zvmennia: 10.02.2022)
9. Hudz O.Ie. Formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstv // Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2019. № 2. S. 4–10.

Надійшла / Paper received : 01.01.2022

Надрукована / Printed : 31.01.2022