

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. 2023. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.48>

УДК 330.33

С. В. Салоїд,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств, НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3294-2671>

С. К. Максін,

магістрант кафедри менеджменту підприємств, НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0504-1169>

КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

S. Saloid,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Enterprises, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

S. Maksin,

Master of the Department of Management of Enterprises, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

CRISIS MANAGEMENT IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT AT THE ENTERPRISE

У статті розглянуто поняття та особливості кризового менеджменту. Було обґрунтовано, що в сучасних умовах нестійкого економічного та політичного середовища все більшої ваги набувають дослідження стосовно впровадження та реалізації на підприємстві стратегії кризового менеджменту. Криза є небажаним станом для підприємства та може призвести до критичних наслідків у його функціонуванні. Тим не менш для економічного суб'єкта, котрий функціонує у відкритому економічному середовищі імовірність такого стану не є нульовою. Зазначено, що не всі причини виникнення криз можливо вчасно оцінити та виявити. Підприємства на шляху свого розвитку можуть стикатися із кризами, котрі неможливо передбачити та превентивно унеможливити. Перебування підприємства в стані кризи вимагає додаткових зусиль для виявлення та аналізу ризиків, з котрим стикається економічна система, виявлення та рішення проблем всієї бізнес-моделі та поверхових або стратегічних змін економічної діяльності суб'єкта в цілому. Окреслено, що існує декілька підходів до роботи із кризовим станом підприємства. Виявлено, які з підходів краще застосовувати відносно причин виникнення кризи, які підходять до кризового становища в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Згідно до визначення поняття кризовий менеджмент, проведено дослідження цього явища та визначені його задачі та особливості. Зазначено, що кризовий менеджмент має визначені та чіткі відмінності від традиційних способів управління, обґрунтовано причини прояву таких відмінностей. Зумовлена роль кризового менеджера, як основного суб'єкта кризового менеджменту. Детально розібрані відмінності та особливості управлінського підходу до вирішення кризових задач, розглянуті напрями та прийоми організаційної діяльності при кризовому менеджменті. Доведено, що кризовий менеджмент якнайкраще підходить задля вирішення цілей та задач підприємства, що переживає кризу. Досліджено та проаналізовано основні засади кризового менеджменту. Виокремлені особливості управління підприємством, що перебуває в стані кризи в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

The article examines the concept and features of crisis management. It was argued that in modern conditions of an unstable economic and political environment, research on the implementation and execution of crisis management strategies within enterprises is gaining increasing importance. A crisis is an undesirable state for an

enterprise and can lead to critical consequences in its operation. However, for an economic entity operating in an open economic environment, the probability of such a state is not zero. It is noted that not all the causes of crises can be timely assessed and identified. Enterprises on their development path may encounter crises that cannot be predicted and prevented in advance. Managing a company in a crisis state requires additional efforts to identify and analyze the risks that the economic system faces, as well as identifying and solving problems within the entire business model and making surface-level or strategic changes to the economic activities of the entity as a whole. It is outlined that there are several approaches to dealing with a company's crisis state. It is determined which of these approaches are better suited regarding the causes of the crisis and those suitable for addressing a crisis situation in an unstable external environment. According to the definition of the concept of crisis management, the phenomenon is studied, and its tasks and features are identified. It is pointed out that crisis management has distinct and clear differences from traditional management methods, and the reasons for these differences are justified. The role of a crisis manager is explained as the primary subject of crisis management. The differences and peculiarities of the managerial approach to solving crisis tasks are thoroughly analyzed, and the directions and techniques of organizational activities in crisis management are discussed. It is demonstrated that crisis management is best suited for achieving the goals and objectives of a company experiencing a crisis. The article examines and analyzes the basic principles of crisis management and highlights the specific features of managing a company in a crisis state within an unstable external environment.

Ключові слова: кризовий менеджмент, криза, антикризове управління, менеджмент, кризовий менеджер, нестабільне середовище.

Key words: crisis management, crisis, preventive crisis management, management, crisis manager, unstable environment.

Постановка проблеми. Суб'єкти економічної діяльності весь час стикаються з невизначиностями та ризиками. В сучасному світі економічне середовище стрімко розвивається, що спричинено глобалізацією та діджиталізацією, при цьому темпи нарощування об'єму ризиків тільки зростають. Як показує досвід останніх п'яти років, не виключається поява

глобальних криз, які впливають на світову економічну систему, що в свою чергу значною мірою підіймає рівень невизначеності та кількість ризиків для кожного окремого економічного суб'єкта.

Вияв та оцінка ризиків при мінливому середовищі, що постійно змінюється, є складним та комплексним процесом, який потребує участі багатьох спеціалістів, залучених на всіх рівнях діяльності підприємства. Однак, протидія гіпотетичним загрозам в ситуаціях високої невизначеності може не досягнути бажаного результату. В таких випадках, коли перевищується допустимий рівень ризику, для підприємства настає момент кризи.

Економічна криза підприємства – це обмежений за часом процес, який може призвести до повного зупинення економічного функціонування. Кризові ситуації потребують нестандартних методів управління та напруження усіх наявних ресурсів, як матеріальних, так і кадрових. Подолання криз, що спричинені змінами зовнішнього середовища, потребує стратегічних змін.

Більшість підприємств віддає перевагу антикризовим заходам, задля уникнення криз як таких, що створює хибне уявлення про пріоритезацію антикризового менеджменту над кризовим. Як показує досвід останніх п'яти років, жодне підприємство не може бути застраховане від впливу глобальних економічних криз.

Проблематика протидії кризи стоїть досить гостро для вітчизняних підприємств. У сучасних умовах все більшого значення набувають дослідження в сфері кризового менеджменту, як протидії зовнішньо спричиненим кризам на підприємстві в умовах нестабільного середовища, що актуалізує дане дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед дослідників, які зробили вагомий внесок у дослідження даної тематики, слід виділити К.М. Фоллетта, К.Е. Вейкла, Г.І., Монтгомера Ч.Б., Перро І.Ф., Снайдера П.Д., Філіпса М.А., Честнута Р.Г., Хувера С.В та інших закордонних науковців. Серед вітчизняних науковців слід виділити О. Лукаш, О. Куберського, Л. Іващенко, О. Вергелеса та інших видатних науковців.

Слід зазначити, що деякі засади застосування існуючих теорій у сучасних економічних умовах вимагають пошуку нових підходів щодо засад застосування кризового менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Метою статті є обґрунтування доцільності впровадження кризового менеджменту на підприємстві в умовах кризи при нестабільному зовнішньому середовищі та значного ступеня невизначеності.

Для досягнення поставленої мети було розібрано по складовим поняття «кризовий менеджмент»; окреслено основні відмінності кризового менеджменту від традиційних підходів до управління; виявлено необхідність впровадження кризового менеджменту на підприємстві задля подолання кризи в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоби чітко розуміти яке значення має кризовий менеджмент для підприємства, треба детально розібратися в змісті цього поняття. А також відокремити поняття кризового менеджменту від антикризового менеджменту. Розділити сфери впливу цих методів управління та для кожного з випадків зрозуміти причини, що зумовлюють потребу в їх імплементації на підприємстві.

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контроль організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

За Генрі Файолем, менеджмент – це функція, яка об'єднує різні елементи організації, забезпечуючи їх співпрацю для досягнення спільної мети.

За Гарольдом Кунцом і Сайлосом Моджорсом, менеджмент – це процес планування, організації, направлення та контролю ресурсів організації з метою досягнення визначених цілей.

Як бачимо, менеджмент охоплює всі сфери діяльності підприємства, є основною ланкою, котра поєднує наявні ресурси та поставлені цілі. Менеджмент за допомогою організації певної взаємодії між елементами економічного суб'єкта перетворює ресурси на результат економічної діяльності

підприємства. Кризовий менеджмент з точки зору компетенцій відрізняється від звичайного лише поставленими цілями. Цілі кризового менеджменту виходять із поняття кризи.

Поняття «криза» має багато змістовних відтінків інтерпретації та сутність характеристик. Поняттям «криза на підприємстві» характеризують різні проблемні фактори в діяльності підприємства від простих перешкод у функціонуванні підприємства через організаційні негаразди до повного зниження підприємства. [1]

Діагностика наявності кризи на підприємстві проводиться на основі виявлення її симптомів – прояву негативних тенденцій у процесі діяльності підприємства, передумов виникнення кризової ситуації. Симптоми кризи можуть наступними: регрес; ділові конфлікти, плинність кадрів, фінансові проблеми, збільшення заборгованості. Під час виникнення кризи буде ухвалено план проведення заходів, що визначає першопричину кризи шляхом всебічного аналізу рівня продуктивності праці, фінансової стійкості, плинності кадрів, трудової дисципліни, умов праці. [2]

Криза може проявитися абсолютно раптово при зовні гармонійному розвитку підприємства і носить характер непередбаченої і нездоланної катастрофи або виникнути відповідно до припущень і розрахунків менеджерів. Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різноманітними. [3]

Задля вирішення кризи особливе практичне значення має розподілення причин виникнення кризи на зовнішні та внутрішні.

Внутрішні кризи відбуваються через:

- перевищення витрат;
- відсутність управлінського обліку й контролю;
- помилки в організації бізнес-циклу, процесів і підпроцесів;
- втрату або відсутність достовірної інформації при проходженні кожного етапу бізнес-циклу;
- розбалансування бізнес-моделі.

Зовнішні кризи відбуваються через:

- світові економічні й фінансові потрясіння;
- надзвичайні природні, техногенні, екологічні, біолого-соціальні (наприклад пандемія) та інші події. [4]

Оскільки причинами внутрішньої кризи є фактори, що повністю знаходяться в межах діяльності певного економічного суб'єкта, вони є відносно контрольованими та передбачуваними. Ці фактори зумовлені ризиками та невизначеностями, котрі за замовчуванням супроводжують процеси економічного функціонування підприємства. А отже, можуть бути виявлені, досліджені та вирішені ще до початку або під час бізнес діяльності.

Саме в таких випадках використовується антикризовий менеджмент. Він є необхідною складовою здорового функціонування будь-якої економічної системи. Антикризовий менеджмент зумовлює безперерйну діяльність підприємства, мінімізує вплив ризиків та попереджує розвиток кризових ситуацій. Антикризовий менеджмент є без перебільшення незамінною складовою управління підприємством.

Поява зовнішньої кризи напряду пов'язана із нестабільністю середовища в якому функціонує підприємство. Під час нестабільності підвищується рівень невизначеності та радикально збільшується кількість ризиків. Коли кількість ризиків перевищує гранично допустимі значення для підприємства настає момент кризи.

Причини зовнішньої кризи знаходяться поза межами діяльності економічного суб'єкта, саме тому підприємства мають на них обмежений вплив. Запобігти появі зовнішньо спричиненої кризи значно складніше ніж внутрішньо спричиненої. Єдиним дієвим методом залишається вчасне та відповідне реагування. Отже, якщо можливість запобігти виникненню кризової ситуації відсутня, слід вирішувати її при самій появі задля уникненню критичних наслідків або банкрутства. В таких випадках використовується кризовий менеджмент.

Кризовий менеджмент – це діяльність, котра ставить собі за мету недопущення розвитку зовнішньої кризи, стабілізацію ситуації всередині економічної системи та усунення негативних наслідків кризи. Об'єктом кризового менеджменту виступає кризова ситуація. Суб'єктом є кризовий менеджер. Зазвичай, це окремо залучений спеціаліст із відповідними навичкам, досвідом та обізнаністю в галузі, де функціонує підприємство.

В своїй суті кризовий менеджмент являє собою управлінську діяльність із чітко поставленою і завжди одною ціллю – побороти кризу та знизити або повністю нівелювати її наслідки. Однак така діяльність має ще декілька радикальних відмінностей, котрі зумовлюють відокремлення цієї сфери знань від звичної науки про управління.

Друга відмінність. Кризовий менеджмент обмежений у часі. Ця властивість споріднює його із проєктним менеджментом, адже в такій діяльності є чітко поставлена ціль та обмежений час на її реалізацію. Отже, певним чином кризис-менеджмент є проєктом по виводу підприємства із кризи, допоки не вичерпались його фінансові, матеріальні, кадрові, технологічні, репутаційні ресурси, тощо. Фактор обмеженості у часі впливає із задекларованої цілі кризового менеджменту та зумовлює більшу частину інструментарію та відмінностей від звичайного, некризового менеджменту.

Третя відмінність. Кризовий менеджмент має ті самі можливості та повноваження з планування та організації діяльності підприємства, встановленню контролю та постановкою мотивації, управлінню ресурсами та налаштуванню взаємодії між всіма елементами системи, що й традиційний менеджмент. Але, за рахунок обмеженості у часі та постановки нагальної потреби у швидкому вирішенні проблем, кризовий менеджмент оперує стандартними методами управління з більшою інтенсивністю. Іншими словами, кризовий менеджер може дозволити впроваджувати більш радикальні зміни в діяльності підприємства та дотримуватись більш суворих заходів ніж це може зробити звичний менеджмент підприємства. Кризовий менеджмент із тими самими інструментами, що й традиційний, насправді має більші компетенції.

Четверта відмінність. Кризовий менеджмент є інтегрованим в усі сфери підприємства. Задля швидкого досягнення виходу із кризової ситуації суб'єкт кризового менеджменту – кризовий менеджер – повинен мати доступ до будь якої ланки економічної системи підприємства. Абсолютно необхідною для успішного виявлення та подолання проблем є повнота інформації про ресурсну базу, кадрову політику, фінанси, системи постачання та збуту, репутаційний капітал, тощо. Керуючий менеджмент підприємства в таких ситуаціях підпорядковує всю свою діяльність задля задоволення потреб кризового управління.

П'ята відмінність. Певна частка процесу кризового менеджменту включає в себе вихід за рамки економічної теорії. Кризовий менеджмент має справу з кризами спричиненими зовнішніми факторами. Перебування в умовах нестабільного економічного середовища шкодить як самому підприємству, так і людям, що реалізують в його межах свою економічну суб'єктність. Такий стан може спричинити підвищення стресу у співробітників, управлінського персоналу та власників бізнесу. Окрім того, стан економічної невизначеності та зіткнення із глобальними зовнішніми кризами впливає на загальний емоційний та ментальний стан, а отже і на працездатність кожного окремо представника підприємства. Це в свою чергу призводить до зниження ефективності робочої сили, та до зниження якості прийняття рішень на всіх рівнях. Кризовий менеджмент має приділяти достатню увагу психологічному стану людей, котрі функціонують всередині підприємства, а особливо тих, хто компетентний приймати рішення.

Шоста відмінність. Вирішення кризової ситуації потребує нестандартних підходів. Коли підприємство зіштовхується із кризою – це означає, що стандартні способи вирішення проблем не спрацювали, та для підприємства рівень ризиків перевищив гранично допустимий. В таких випадках реанімувати економічну систему здатні неочевидні, на перший погляд, нововведення. До знаходження процесів, що можуть бути покращенні таким чином, можуть бути здатні або спеціалісти, що мають критично великий обсягу досвіду в певній

галузі, або спеціалісти, які користуються нестандартними, креативними підходами до вирішення проблем.

Отже, підсумовуючи, відмінності кризового менеджменту від традиційного полягають в наступному:

- чітка, завжди однакова постановка цілі – вивести підприємство зі стану кризи, зменшити або цілком прибрати негативні наслідки;
- обмеженість у часі, проєктний підхід;
- підвищенні можливості по управлінню;
- інтегрованість в усі сфери діяльності підприємства;
- індивідуальний психологічний підхід до власників бізнесу, управлінців та співробітників;
- креативність, нестандартність підходів до вирішення проблем.

Таким чином, доказано, що за допомогою кризовий менеджменту підприємство може значно ефективніше долати кризи, ніж за допомогою стандартних методів управління. Адже кризовий менеджмент має певні відмінності, котрі значно краще відповідають вимогам швидкого реагування та вирішення проблем під час зовнішньо спровокованої кризи в реаліях нестабільного економічного середовища.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження та детальний розбір складових поняття «кризовий менеджмент» та окреслення основних відмінностей кризового менеджменту від традиційних підходів до управління виявило та проілюструвало перевагу кризового менеджменту під час настання кризової ситуації при нестабільному зовнішньому середовищі.

Підприємства не можуть бути повністю застрахованими від впливів зовнішнього середовища, а настання глобальних економічних, політичних та соціальних криз важко прорахувати, саме тому кризовий менеджмент є необхідним інструментом для подолання підприємством кризи. Кризовий менеджмент має в своєму розпорядженні широкий спектр можливостей щодо боротьби з кризами, яким не володіє жодний з інших методів управління.

Впровадження кризового менеджменту на підприємстві під час кризи скорочує збитки та стабілізує діяльність підприємства.

Подальших досліджень вимагають питання, пов'язані із систематизацією наявних знань про кризовий менеджмент та підвищення ефективності його впровадження на підприємстві.

Література

1. Квасницька Р.С., Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірність банкрутства підприємства / Р.С. Квасницька // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. С. 130-135.
2. Васюта В. Б., Гузь Д. Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві : дис. – SSPG Publish. Stockholm, Sweden, 2022.
3. Андрушенко О.Б., Моделювання діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства / О.Б. Андрушенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. №2 (552). С. 158-163.
4. Стариченко В. В., Хто такий кризис менеджер і чим він займається. URL: <https://happymonday.ua/hto-takyj-kryzovyj-menedzher> (дата звернення 10.10.2023)
5. Квасницька Р.С., Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірність банкрутства підприємства / Р.С. Квасницька // Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. С. 130-135.
6. Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В. Антикризове фінансове управління підприємством: монографія. Львів: Укр.акад.друкарства, 2011. 252 с.
7. Комеліна О.В., Чайкіна А.О. Сутність і причини виникнення кризових процесів на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 1. С. 120—124.
8. Маховка В. М., Методологія формування системи антикризового управління підприємством // Інноваційна економіка. 2013. № 1(39). С. 102–105.
9. Костецький В. В., Формування стратегії антикризового управління підприємством // Економічний аналіз. 2011. № 8. С. 208–211.
10. Даніч В.М., Пархоменко Н.О. Визначення кризового стану підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 208—218.

References

1. Kvasnytska, R.S. (2011), “Staging of Crisis State Diagnosis and Probability of Enterprise Bankruptcy”, *Visnyk Hmelnytskogo natsionalnogo universyrtu*, vol. 2, pp. 130-135.
2. Vasyuta, V.B. and Guz, D.Y. (2022), *Risk Management in Entrepreneurship*, SSPG Publish. Stockholm, Sweden.
3. Andrushenko, O.B. (2012), “Modeling Crisis State Diagnosis and Threat of Enterprise Bankruptcy”, *Visnyk Natsionalnogo universytetu “Lvivska politehnika”*, vol. 2 (552), pp. 158-163.
4. Starichenko, V. V. (2020), “Who is a crisis manager and what does he do”, available at: <https://happymonday.ua/hto-takyj-kryzovyj-menedzher> (Accessed 10 Oct 2023)
5. Kvasnytska, R.S. (2011), “Staging of Crisis State Diagnosis and Probability of Enterprise Bankruptcy”, *Visnyk Hmelnytskogo natsionalnogo universyrtu*, vol. 2, pp. 130-135.
6. Arefieva, O.V. and Prokhorova, Yu.V. (2011), *Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis Financial Management of Enterprises], *Ukr.acad.drukarstva*, Lviv, Ukraine.
7. Komelina, O.V. and Chaikina, A.O. (2012), “Essence and Causes of Crisis Processes in the Modern Conditions of Business”, *Naukovyi visnyk Poltavskogo universitetu ekonomiky i tovgovli*, vol. 1, pp. 120—124.
8. Makhovka, V.M. (2013), “Methodology of Forming a System of Anticrisis Management of Enterprises”, *Inovatsiina ekonomika*, vol. 1(39), pp. 102–105.
9. Kostetsky, V. V. (2011), “Formation of Enterprise Anticrisis Management Strategy”, *Ekonomichnyi analiz*, vol. 8, pp. 208–211.
10. Danich, V.M. and Parkhomenko, N.O. (2013), “Determining the Crisis State of the Enterprise”, *Marketyng ta menedzhment inovatsii*, vol. 4, pp. 208—218.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2023 р.