УДК 338:005.21
DOI: 10.31891/2307-5740-2020-278-1-27

ШАТІЛОВА О. В.
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

КРИЗОВІ ЯВИЩА ЯК ОБ`ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена дослідженню кризових явищ в діяльності організації. Розглянуто сутність антикризового управління організацією, яке спрямоване на недопущення появи та запобігання потенційних кризових явищ, а також є підґрунтям забезпечення інноваційного розвитку організації, що в сучасних умовах глобалізації і інтернаціоналізації бізнесу при посиленні конкуренції у комбінації зі скороченням тривалості життєвих циклів продукції, попиту, технологій та конкурентних переваг стає ключовим чинником успіху, якщо не єдиним засобом виживання організації. Досліджено кризові явища в діяльності організації, які є специфічним об'єктом впливу антикризового управління. Описано роль і місце кризових явищ в діяльності організації, їх характеристику, наслідки та механізм розвитку. Автором досліджено основні різновиди кризових явищ в організації, досить широкого спектру, різних механізмів формування та рівнів прояву. Описано сутність локальної та системної криз організації. Запропоновано узагальнений перелік загальних та специфічних симптомів прояву локальних криз в організації, а також перелік типових причин їх виникнення зовнішнього і внутрішнього характеру.

Ключові слова: криза, локальна криза, системна криза, симптоми кризи, причини кризи, антикризове управління.

SHATILOVA O.
State Higher Educational Institution Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

EFFECTIVE PUBLISHING: MANAGEMENT AND ORGANIZATION FEATURES

The article is devoted to the study of crisis phenomena in the organization. The essence of the organization anti-crisis management is considered. Modern anti-crisis management is aimed at preventing of potential crisis phenomena. As well, anti-crisis management is the basis for providing organization innovative development, which in the current conditions of globalization and internationalization of business while increasing competition in combination with reducing the life cycle of products, demand and technology competitive advantage becomes a key success factor, if not the sole means of survival of the organization. Crisis phenomena in the activity of the organization, which are a specific object of influence of anti-crisis management, are investigated. The role and place of crisis phenomena in the organization activity, their characteristics, consequences and mechanism of development are described. The author investigates the main types of crisis phenomena in the organization, a rather wide range, and different mechanisms of its formation and levels of disclosure. The essence of local and systemic crises of the organization is described. A generalized list of general and specific symptoms of local crises in an organization is offered, as well as a list of common causes of their external and internal occurrence. It is established that symptom identification is a primary step in the study of the organization crisis phenomena, as it can be the key to successful and timely response - the development and implementation of a set of appropriate anti-crisis measures. Identification of the causes is a key task of crisis management, since the complex of anti-crisis measures should not be aimed at eliminating the symptoms of crisis phenomena, but rather to combat the causes of their emergence.

Key words: crisis, local crisis, systemic crisis, symptoms of crisis, causes of crisis, anti-crisis management.

В умовах нестабільності та мінливості ринкового середовища дуже важливим для кожного суб'єкта господарювання є своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі та швидке пристосування до них. Необхідність реалізації антикризового управління, зокрема, в Україні, пояснюється тим фактом, що більшість організацій або вже перебувають у стані кризи, або знаходяться у передкризовому стані, а багато компаній просто не змогли вижити на національному ринку в умовах посилення кризових явищ. Відповідно до цього, питання забезпечення впровадження принципів антикризового управління та розробки відповідних стратегій, спрямованих на подолання існуючих та упередження потенційних кризових явищ задля ефективної адаптації підприємства до умов функціонування цільового ринку, набуває високої актуальності.

На сьогоднішній день під впливом мінливості і невизначеності економічного, фінансового та політичного зовнішнього середовища, більшість вітчизняних організацій перманентно стикаються із появою кризових явищ. Кризові явища постійно частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів. Отже, кризи є вагомим фактором впливу, що потребує від організації пристосування до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища і, відповідно до цього, зміни внутрішніх керованих факторів, які у сукупності повинні визначати характер антикризової діяльності організації.

Більшість вітчизняних організацій починали свою діяльність в умовах кризового стану економіки України. Тому окремі керівники та власники пов'язують кризові явища тільки із впливом кризоутворюючих чинників зовнішнього середовища, не дуже опікуючись виявом подібних чинників всередині організації. Переважає фаталізм по відношенню до криз: вони сприймаються як деякі явища, на які не можна ефективно впливати, тим більше запобігати їх руйнівному впливу на діяльність організації. Така позиція призводить до пасивного очікування такої ідеальної ситуації, що дозволила б досягти безкризового розвитку організації, не застосовуючи додаткових зусиль. Інші сприймають кризи як випадковість, визнання їх як приниження підприємницьких талантів. Такі точки зору хибні, оскільки перешкоджають активній поведінці в умовах формування та розвитку кризових явищ та зрештою керованому розвитку організації.

Не існує бізнесу без проблем. Разом з тим, коли проблеми вчасно не діагностуються, не здійснюється активна діяльність щодо їх розв'язання, проблеми мають тенденцію до поглиблення та переростання у кризові явища різної глибини і складності. При цьому ефективність управління організацією напряму пов'язана з питанням розподілу і ранжування проблем за ступенем їх значущості, складності і керованості.

Враховуючи все вище зазначене, в процесі розвитку теорії та практики управління організацією виокремилася особлива сферу менеджменту – антикризове управління, що має специфічний об'єкт впливу – кризові явища досить широкого спектру, різних механізмів формування та рівнів прояву. Антикризове управління організацією у країнах з розвиненою ринковою економікою є невід'ємним елементом єдиної системи управління і являє собою комплекс заходів, спрямованих не лише на вихід організації з кризи, але й на запобігання появи такої ситуації. Процес антикризового управління в таких організаціях проводиться постійно: починаючи з моменту створення організації та протягом усіх наступних фаз її життєвого циклу.

Традиційно, антикризове управління розглядається як спосіб подолання наявного кризового стану організації. Дослідження проблематики антикризового управління організацією, присвячені розробці його концепції, категоріального апарату, сутності, механізмів та технологій, інструментарію аналізу, прогнозування та подолання кризових явищ різного типу, представлені у роботах таких вчених: Балашов А.П. [1], Біловол Р.І. [2], Єпіфанова І.Ю., Войнаренко М.П. [3], Коваленко О.В. [4], Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. [5], Ситник Л.С. [6], Терещенко О.О. [7], Уткин Э.А. [8], Чернишов В.В. [9] та ін. Дані розробки можна ефективно використовувати як комплексні рекомендації щодо методів виходу з кризового стану та зміцнення фінансового стану організації.

Разом з тим, однією з позитивних підвалин антикризового управління є також твердження про позитивний вплив певних криз на діяльність організації. Треба ретельно досліджувати природу наявних та потенційних кризових явищ в організації та навколо неї, щоб виокремити ті з них, що відіграють роль рушійних сил її розвитку на новій основі. Відповідно до цього, у процесі розвитку теорії і практики антикризового управління відбулася зміна акцентів у розумінні сутності даного типу управління. На сьогоднішній день, під антикризовим управлінням розуміють не лише складову загальної системи менеджменту підприємства, спрямовану на подолання існуючих кризових явищ за рахунок реалізації комплексу оперативних, тактичних і стратегічних заходів антикризового характеру. Необхідність забезпечення стабільного економічного розвитку в умовах мінливого ринкового середовища висуває на перший план проблему пошуку нових дієвих механізмів управління організацією. Відповідно до цього, акцент останніх досліджень у сфері антикризового управління робиться на необхідності зміни системи управління організацією відповідно до зміни її зовнішнього середовища функціонування, що сприятиме забезпеченню сталого розвитку та попередженню кризових явищ за рахунок розвитку адаптивних здібностей організації.

Ключову роль в антикризовому управління відіграє дослідження кризових явищ в організації, їх сутності, видів, симптомів прояву і механізмів формування. Відповідно до цього, метою даної статті є дослідження сутності і різновидів кризових явищ в діяльності організації.

У широкому розумінні, криза є загальною універсальною фазою будь-якого економічного циклу, яка характеризується порушенням рівноваги. У вузькому розумінні (з позиції управління організацією) під поняттям «криза» розуміється гостре ускладнення в діяльності організації, її тяжке становище.

Серед основних характеристик кризових явищ в організації слід виділити наступні: ефект несподіванки їх появи, дефіцит часу на реагування, а також наявність потенційної загрози функціонуванню та/або розвитку організації. При цьому, у своєму розвитку кризові явища проходять наступні етапи: поява локальної кризи (криза в окремій функціональній сфері діяльності організації), системна криза (криза організації в цілому, яка формується із сукупності локальних криз), кризовий стан організації, який супроводжується ліквідацією організації (див. рис. 1). Основними різновидами локальних криз є: криза збуту, фінансова криза, криза постачання, виробнича криза, криза персоналу та управлінська криза. Слід зазначити, що наявність однієї або декількох локальних криз, а у деяких випадках і навіть системної кризи організації відноситься до керованого стану, тобто такого, коли за рахунок своєчасної реалізації комплексу антикризових заходів ще можна відновити нормальне функціонування організації. Якщо ж антикризові заходи не реалізовувати (або реалізовувати невчасно із значною втратою ресурсу часу), то процес стає некерованим – поява будь-якої локальної кризи може стати причиною формування іншої локальної кризи, що у підсумку призведе до формування кризи системи (системної кризи організації) і, навіть, ліквідації організації. Загалом, наслідками появи кризових явищ можуть бути погіршення результатів діяльності організації, поява конфліктів в організації, втрата репутації на ринку та, у гіршому випадку, навіть ліквідація організації.

Відповідно до вище зазначеного, метою антикризового управління є забезпечення стійкого функціонування і розвитку організації за рахунок своєчасного реагування на наявні та потенційні кризові явища за рахунок відслідковування зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації через використання системи управлінських заходів з виявлення симптомів кризи, причин її виникнення та розроблення комплексу антикризових заходів.

Рис. 1. Розвиток кризових явищ в організації

Джерело: розроблено автором

Під симптомами кризи слід розуміти індикатори кризових явищ – зміни у «кризових точках» діяльності організації, які характеризуються відхиленням від нормативних значень та/або тенденцією до погіршення. Можна виділити загальні та специфічні симптоми кризових явищ в діяльності організації (табл. 1). Загальні симптоми є індикаторами наявності кризового явища в діяльності організації; специфічні – допомагають ідентифікувати конкретний різновид локальної кризи (в якій конкретно функціональній сфері діяльності організації відбулося розбалансування).

Таблиця 1

Симптоми кризових явищ в діяльності організації

Загальні симптоми кризових явищ	
– зниження прибутковості організації; – зменшення обігових коштів; – збільшення собівартості продукції; – зниження продуктивності праці;	– зростання «точки беззбитковості»; – зменшення асортименту; – зниження якості продукції
Специфічні симптоми кризових явищ	
Криза збуту	– зменшення обсягів реалізації продукції; – збільшення товарних запасів; –зниження рентабельності продукції; – зниження оборотності товарних запасів; –збільшення кількості рекламацій; – втрата клієнтів
Фінансова криза	– негативні зміни у структурі балансу; – зниження показників ліквідності; – зниження показників рентабельності; – зниження показників фінансової стійкості; – зниження показників ділової активності
Криза постачання	– порушення графіка поставок матеріальних ресурсів; – зниження рівня постачання критичних для організації матеріальних ресурсів, без яких неможливий процес виробництва; – відсутність матеріальних ресурсів відповідної кількості і якості; – зменшення нормативного розміру страхових запасів матеріальних ресурсів
Виробнича криза	– зменшення обсягів виробництва; –збільшення браку продукції; – збільшення тривалості виробничого циклу; – зростання виробничих витрат (зокрема на ремонт обладнання); – зниження показників технічного і технологічного рівнів виробництва; – зниження показників ефективності використання виробничих ресурсів
Криза персоналу	– конфлікти; – погіршення трудової дисципліни; – неявки на роботу, страйки; – плинність кадрів; – збільшення трудомісткості праці; – ігнорування вказівок керівництва
Управлінська криза	– невиконання планів, договорів, контрактів та внутрішніх нормативних документів; – збої комунікаційних процесів4 – відсутність або уповільнення отримання необхідної для прийняття управлінських рішень інформації; – погіршення організаційної культури

Джерело: розроблено автором

Причинами кризових явищ організації є взаємодія об’єктивних і суб’єктивних факторів, які негативно впливають на діяльність організації, завдають шкоди окремим її елементам або системі в цілому. Слід розрізняти зовнішні та внутрішні кризоутворюючі чинники, узагальнений перелік яких наведено у табл. 2.

Зовнішні крозоутворюючі чинники носять об'єктивний характер. До них відносяться зміни фаз життєвих циклів продукції, яку випускає організація, попиту на цю продукцію, використовуваних організацією технологій, зміни у параметрах та чинниках макрооточення і цільових ринків організації, зміни законодавства. Здебільшого організація не має впливу на ці чинники, але має їх досліджувати, відслідковувати та прогнозувати. Внутрішні кризоутворюючі чинники відносяться до суб'єктивних і, у більшості випадків, є наслідком прорахунків в управлінні організацією.

Таблиця 2

Причини кризових явищ в діяльності організації

Вид локальної кризи	Зовнішні причини	Внутрішні причини
Криза збуту	– зміна стадій ЖЦ продукції і попиту; – розвиток макрооточення4 – розвиток ринку збуту продукції; – відсутність інформації про споживачів, їхнє ставлення до продукції організації; – зниження платоспроможного попиту; – зміни законодавства	– низька якість управління4 – недоліки в управлінні персоналом; – низька конкурентоспроможність продукції; – цінова та асортиментна політика організації; – відсутність та/або неефективність стратегії збуту продукції; – прорахунки у виборі каналів та інструментів збуту продукції
Фінансова криза	– зміна стадій ЖЦ продукції, технології і попиту; – розвиток макрооточення; – розвиток фінансового і валютного ринків; – розвиток ринку збуту продукції; – розвиток ресурсного ринку; – зміни фінансового законодавства	– низька якість менеджменту; – недоліки в управлінні персоналом; – зростання заборгованості (кредиторської і дебіторської); – зростання витрат; – зниження доходів; – відсутність та/або неефективність фінансової стратегії; – недоліки у постачанні матеріальних ресурсів, виробництві і збуті продукції
Криза постачання	– зміна стадій ЖЦ продукції (МР); – розвиток макрооточення; – розвиток ринків матеріальних ресурсів; – відсутність інформації про постачальників матеріальних ресурсів; – відсутність ресурсів-замінників; – дефіцитність матеріальних ресурсів; – збільшення цін на матеріальні ресурси та їх доставку; – зміни законодавства	– прорахунки у системі управління запасами; – недоліки в управлінні персоналом; – незнання ринків матеріальних ресурсів; – неможливість використання ресурсів-замінників; – невиконання умов договорів; – відсутність картотеки постачальників; – перевитрати матеріальних ресурсів; – відсутність та/або неефективність ресурсної стратегії
Виробнича криза	– зміна стадій ЖЦ продукції, технології і попиту; – розвиток макрооточення; – розвиток ринку збуту продукції; – розвиток ресурсного ринку; – зміни вимог до рівня якості продукції з боку споживачів; – науково-технічний прогрес; – зміни вимог до сертифікації продукції	– низька якість менеджменту; – недоліки в управлінні персоналом; – відсутність інновацій; – застарілі структура, методи та форми організації виробництва, технічна база, технологічні процеси; – відсутність та/або неефективність виробничої стратегії; – недоліки у постачанні матеріальних ресурсів
Криза персоналу	– зміна стадій ЖЦ продукції, технології і попиту; – розвиток макрооточення; – розвиток ринку праці; – науково-технічний прогрес; – зміни кваліфікаційних характеристик професій працівників	– низька якість менеджменту; – недоліки в чисельності і структурі персоналу; – низький рівень кваліфікації персоналу; – відсутність або недостатність мотивації; – відсутність та/або неефективність стратегії розвитку персоналу; – організаційна культура; – кризові явища в організації
Управлінська криза	– зміна стадій ЖЦ продукції, технології і попиту; – розвиток макрооточення; – розвиток ринку функціонування організації; – науково-технічний прогрес; – зміни законодавства	– невідповідність виду ОСУ специфіці діяльності організації; – невідповідність розвитку окремих підсистем організації; – невідповідність чисельності і структури персоналу ОСУ; – дисбаланс прав, обов'язків та відповідальності в окремих ланках ОСУ; – недосконалість внутрішніх нормативних документів

Джерело: розроблено автором

Ідентифікація симптомів є першочерговим кроком у дослідженні кризових явищ організації, оскільки може стати запорукою успішного і вчасного реагування – розроблення і реалізації комплексу відповідних антикризових заходів. Ідентифікація ж причин є ключовим завданням антикризового управління, оскільки комплекс антикризових заходів має бути спрямований не на ліквідацію симптомів кризових явищ, а саме на боротьбу з причинами їх появи.

Висновки. Підсумовуючи проведене дослідження, можна зробити висновок, що сучасне антикризове управління має, в першу чергу, бути спрямоване на недопущення появи та запобіганню потенційних кризових явищ (мати предикативний характер), а також бути підґрунтям забезпечення інноваційного розвитку організації. Реалізація такого типу антикризового управління передбачає здійснення постійного моніторингу поточного стану діяльності організації. Слід також зазначити, що завчасна діагностика дозволяє виявляти ознаки кризи на ранніх стадіях і забезпечує обґрунтований вибір та використання дієвих внутрішніх механізмів стабілізації діяльності організації; а також впровадження

комплексу заходів щодо вдосконалення управління нею на інноваційній основі. В сучасних умовах глобалізації і інтернаціоналізації бізнесу при посиленні конкуренції, що супроводжується скороченням тривалості життєвих циклів продукції, попиту, технологій та конкурентних переваг, інноваційність стає ключовим чинником успіху, якщо не єдиним засобом виживання організації.

Література

1. Балашов А.П. Антикризисное управление / Балашов А.П. – Новосибирск, 2010. – 346 с.
2. Біловол Р.І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством / Р.І. Біловол // Регіональні перспективи. – 2003. – № 7-8 (32-33). – С. 60–63.
3. Єпіфанова І.Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств : монографія. / Єпіфанова І.Ю., Войнаренко М.П. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 188 с.
4. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О.В. Коваленко // Экономика и управление. – 2013. – № 4. – С. 41–46.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. – К. : КНТЕУ, 2005. – 377 с.
6. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Ситник Л.С. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
7. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. / Терещенко О.О. – К. : КНЕУ, 2004. – 560 с.
8. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Уткин Э.А. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «Экмос», 1997. – 400 с.
9. Чернишов В.В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В.В. Чернишов // Економіка розвитку. – 2011. – № 1. – С. 21–24.

References

1. Balashov A.P. Antikrizisnoe upravlenie / Balashov A.P. – Novosibirsk, 2010. – 346 s.
2. Bilovol R.I. Metodolohichni pidkhody do rozrobky kontseptsii antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom / R.I. Bilovol // Rehionalni perspektyvy. – 2003. – № 7-8 (32-33). – S. 60–63.
3. Iepifanova I.Iu. Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpryiemstv : monohrafiia. / Yepifanova I.Iu., Voinarenko M.P. – Vinnytsia : VNTU, 2011. – 188 s.
4. Kovalenko O.V. Deiaki aspekty suchasnoho antykryzovoho upravlinnia promyslovymy pidpryiemstvamy / O.V. Kovalenko // Ekonomika i upravlenie. – 2013. – № 4. – S. 41–46.
5. Lihonenko L.O. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom : navch. posib. / Lihonenko L.O., Tarasiuk M.V., Khilenko O.O. – K. : KNTEU, 2005. – 377 s.
6. Sytnyk L.S. Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom / Sytnyk L.S. – Donetsk : IEP NAN Ukrainy, 2000. – 504 s.
7. Tereshchenko O.O. Antykryzove finansove upravlinnia na pidpryiemstvi : navch. posib. / Tereshchenko O.O. – K. : KNEU, 2004. – 560 s.
8. Utkin E.A. Antikrizisnoe upravlenie / Utkin E.A. – M. : Associaciya avtorov i izdatelej «Tandem», izd-vo «Ekmos», 1997. – 400 s.
9. Chernyshov V.V. Suchasne rozuminnia poniattia antykryzovoho upravlinnia / V.V. Chernyshov // Ekonomika rozvytku. – 2011. – № 1. – S. 21–24.

Рецензія/Peer review : 26.12.2019 Надрукована/Printed : 11.03.2020
Рецензент: д. е. н., проф. Сагайдак М. П.