

*В. А. Чижов,
аспірант, КНЕУ*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*V. A. Chyzhov,
postgraduate student, Kyiv National Economic University*

CRISIS MANAGEMENT IN ENTERPRISE. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES

У статті дано визначення поняттям кризис-менеджменту та антикризового управління зарубіжних та вітчизняних авторів. Розглянуто сутність кризи на підприємстві. У підсумку визначено кризис-менеджмент, як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер, передбачає оперативне та дієве реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, спрямована на запобігання чи мінімізацію загроз діяльності підприємства, або усунення наслідків несприятливих для бізнесу подій та обставин.

The article defines the foreign and domestic concept of crisis management. The essence of the crisis at the company. As the result defines crisis management, as enterprise management system that is comprehensive, systematic, provides operational and effective response to changes in external and internal environments aimed to prevent or minimize threats to the enterprise, or remedy adverse business events and circumstances.

Ключові слова: *криза, криза на підприємстві, кризис-менеджмент.*

Keywords: *crisis, crisis in the enterprise, crisis management.*

Постановка проблеми

Незважаючи на те, що кризові явища у функціонуванні підприємств і організацій набули в нашій державі досить значних масштабів, позитивного досвіду роботи управлінського персоналу в подібних умовах ще не вистачає. У зв'язку з цим продовжує залишатися актуальним питання оволодіння українськими менеджерами досвідом ефективного вирішення кризових ситуацій, які виникають в процесі управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблема дослідження теоретичних аспектів кризис-менеджменту та антикризового управління знайшла своє відображення у численних працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів окремих з яких ми можемо відзначити в даній статті, зокрема Л. О. Лігоненко, А. П. Градова, Б. И. Кузина, Л. С. Ситник, Скібіцьку Л.І., Грязнову А. Г., Василенко В. О., Мінаева Е. С., В. П. Панагушина, Г. Афанасева, Р. Хіт, К. Мадсена, Н. Платца, П. Гріна та інших [1-20]. Проте, динаміка змін господарського середовища безперервно породжує нові виклики та загрози, які в свою чергу спонукають до постійного розвитку та вдосконалення підходів в антикризовому управлінні підприємствами, переосмислення, перегляду та доповнення його теоретичних основ.

Мета розкрити основні теоретико-методологічні підходи до визначення поняття та основних засад кризис-менеджменту на підприємстві.

Виклад основного матеріалу

Виникнення та поширення кризис-менеджменту в Україні та за кордоном обумовлена появою низки проблем функціонування економічних та господарських систем. Однак однозначного його трактування в роботах як закордонних, так і вітчизняних економістів немає. Крім того, варто наголосити на розбіжностях у використанні поняття кризи-менеджменту у західних та вітчизняних підходах.

Категорія кризис-менеджменту сформувалася в результаті розвитку менеджменту як науки і практики з метою задоволення потреби у вирішенні кризових ситуацій. Погляди на нього змінювалися залежно від того, в якій політичній системі вони розвивалися і розроблялися.

Поява і широке поширення терміна антикризове управління та, меншою мірою, кризис-менеджмент в Україні віднести до середини 90-х років із появою низки перекладних зарубіжних видань з менеджменту та розробки вітчизняних підручників та навчальних програм. Не зважаючи на значну кількість публікацій з даної тематики, в українському науково-економічному середовищі немає єдиного розуміння цього терміна. У вітчизняній літературі здебільшого використовується поняття антикризового управління підприємством, подекуди усереднений переклад – антикризовий менеджмент, і значно рідше ми зустрічаємо поняття кризис-менеджмент. Однак, якщо поняття антикризове управління притаманне більшості науково-навчальної літератури, то кризис-менеджмент – поняття, що вживається в контексті практичного застосування у вирішенні та подоланні кризи будь-якого роду сучасної бізнес структури. В пошуках компромісу, ці два поняття подекуди вживаються як синоніми. У даній статті ми підтвердимо, що такий підхід також має право на існування, не тільки спираючись на переклад українською мовою crisis management як антикризове управління, але й виходячи з визначення суті поняття.

У західній економічній літературі можна зустріти різні тлумачення терміна кризис-менеджмент. Він часто розглядався як один з аспектів, що утворився в результаті відділення від PR (public relations, відносини з громадськістю). Саме тому нерідко відзначається, що «комунікації є центральною функцією кризис-менеджменту» [1], однак на сьогоднішній день PR кризис-менеджмент залишається однією із самостійних складових процесу антикризового управління бізнес структури.

Підходи західних науковців у питанні визначення кризис-менеджменту розділилися за часовою ознакою, виходячи з появи та існування антикризового управління в організації: частина дослідників розглядає його як заходи щодо недопущення кризи, інші щодо виходу з неї, треті вважають, що кризис-менеджмент повинен бути направлений на запобігання кризі, вихід з неї та ліквідацію її наслідків.

Так, І. Мітрофф розглядає кризис-менеджмент як послідовну взаємозалежну оцінку різних видів криз і сил, які можуть становити загрозу для організації [2]. К.С. Хамфріс пов'язує кризис-менеджмент з мінімізацією збитків та інших негативних результатів і підтримкою довіри до компанії, її менеджменту та корпоративного іміджу у працівників, клієнтів, акціонерів та загального оточення [3]. Дж.Л. Хед вважає, що кризис-менеджмент покликаний дати скоординовану, ефективну відповідь кризі за допомогою планування, керівництва та контролю діяльності організації та її активів безпосередньо перед, під час і після того, як організація зазнає втрат в результаті кризи, з тим що б зберегти ресурси, яких вона потребує, для максимального повного відновлення докризового рівня в майбутньому [4].

Вітчизняні економісти віддають перевагу вживанню терміну антикризове управління як аналогу західного кризис-менеджменту. За визначенням Е. М. Коротковвої, антикризове управління трактується як управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації [5, с.128]. Аналогічне визначення надає професор В.О. Василенко, «антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [6, с. 23].

Автори А.Г. Грязнова, М.О. Федотова, А.М. Маринюк визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів [7, с. 7]. Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза [8] головною метою антикризового управління вважають **розробку і першочергову реалізацію заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, що призводять до кризового стану**. Лігоненко Л. О. [9, с. 37] під антикризовим управлінням розуміє «спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства».

Градов А. П. трактує антикризове управління на підприємстві як сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізу стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контроль діяльності підприємства та розробка стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розробка системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження [10, с. 84].

Ситник Л. С. [11, с. 25] трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протипагу екстенсивному розвитку. Мінаєв Е. С. та Панагушин В. П. [12, с. 5] під антикризовим

управління розуміють не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення.

А. Д. Чернявський визначає, що під антикризовим треба розуміти управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [13, с. 16].

Також антикризове управління розглядається, як система профілактичних і оздоровчих процедур, що застосовуються до підприємства і направлені на запобігання його неплатоспроможності [14, с. 14]. Однак можна зазначити, що акцент виключно на фінансовому аспекті є не досить вірним, оскільки в більшості випадків неплатоспроможність і є наслідком кризи в діяльності підприємства, а не її причиною.

Аналізуючи теоретичні аспекти підходів до визначення поняття «кризовий менеджмент» необхідно чітко визначити, що таке «криза» або «кризова ситуація». Поняття «криза» – одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. Даний термін походить від грецького *krisis* – різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність. Кризова ситуація виникає тоді, коли втрачається стабільність діяльності підприємства, загострюються протиріччя як в межах підприємства, так і у його взаємодії з ринковим оточенням. Вихідною точкою кризової події, на думку П.С.Гріна, є втрата контролю над ситуацією та вважає найважливішим завданням кризового менеджменту в найкоротший період часу максимально обмежити розміри потенційної шкоди. Згідно з П.С.Гріном, задача менеджера в умовах кризи – зберегти контроль над ситуацією, обмежити розміри заподіяної шкоди, а якщо контроль все-таки втрачений – відновити його [15, с. 67].

Р.Хіт стверджує, що досвід аналізу криз і катастроф у будь-якій сфері людської діяльності переконливо свідчить, наскільки важливою для ефективного менеджменту є передкризова ситуація, коли ще можна розрахувати зусилля і вчасно попередити про катастрофу, що насувається. Аналіз походження й природа кризової ситуації, її наслідків підкаже, як запобігти кризі, і, тим самим, дозволить удосконалити технологію кризового менеджменту [16].

К. Медсен та Н.Платц визначають, що криза – це незапланована подія з потенційно негативними наслідками, що загрожують існуванню організації через руйнування внутрішніх або зовнішніх структур, або впливаючи на правомірність її існування, яка вимагає прийняття негайних рішень [17].

Британський стандарт BS11200: 2014 Crisis Management – Guidance and Practice, виданий в травні 2014 року, дає корисну основу для розуміння термінології та механізмів, пов'язаних з кризою. В цьому документі основний акцент робиться на корпоративній схильності до ризиків, зокрема, «чорних лебедів» – подій, які призводять до значних стратегічних загроз організації. Цей стандарт визначає кризу як «ненормальну і нестабільну ситуацію, яка загрожує стратегічній меті, репутації організації або життєздатності». В даний час ведеться робота щодо розробки та удосконалення міжнародних стандартів кризис-менеджменту.

Е. Х. Джеймс, виділяє два основних типи організаційної кризи. Він визначає організаційну кризу як «будь-яку емоційно заряджену ситуацію, що, як тільки вона стає надбанням громадськості, викликає негативну реакцію зацікавлених сторін і, таким чином, має потенціал, щоб загрозувати фінансовому благополуччю, репутації, або виживанню фірми або якоїсь її частини» [18]. В цьому контексті Джеймс виділяє раптову (відбувається без попередження і практично не може бути передбачені компанією) та тліючу (починається, як незначні внутрішні проблеми, які, через недбалість керівника, розвиваються до кризового стану) кризи.

Г. Афанасьєв у своїй роботі виділяє два основні типи криз – природні, що виникли внаслідок дії зовнішніх сил чи то об'єктивних процесів або цілеспрямованих дій конкурентів, та штучні, що викликані помилками внутрішнього управління, несвідомо або з усвідомленим прагненням створити перелом в ситуації [20]. Він відзначає, що з точки зору теорії криз, ситуація може бути трьох типів: некризова; передкризова; посткризова.

Перший тип – некризова, або кризово-неможлива. Це ситуація, в якій немає об'єктивних умов для виникнення кризи, в сенсі якісного перелому.

Другий тип – передкризова, або кризово-можлива. Це ситуація, в якій виникнення кризи-перелому об'єктивно можливо, однак ще не факт, що вона відбудеться.

Третій тип – посткризова. Це ситуація безпосередньо після кризи, коли ще не закінчився викликаний кризою перехідний процес. Частина зв'язків, відносин, звичок та ін. залишилися старими, а ситуація вже нова.

Посткризова ситуація закінчується, коли перехідний процес завершено. Далі може йти вихід або на нову некризову ситуацію, або на нову передкризову.

Відповідно трьом типам ситуації, існують і три розділи кризис-менеджменту (СМ) та особлива, четверта частина - СА. Відповідно, якщо йдеться про антикризову частину, то до аббревіатур додається літера А (див. Табл.1).

Таблиця 1.
Поняття та сутність розділів кризового менеджменту [19]

Розділ СМ	Сутність	Розділ АСМ	Сутність
СР crisis planning, кризове планування.	присвячений роботі в некризовій ситуації - як з некризовій ситуації зробити передкризову, тобто створити відсутні об'єктивні умови, на яких далі можливе виникнення кризи-перелому.	АСР anticrisis planning -	присвячений тому, як в некризовій ситуації не дати виникнути об'єктивним передумовам для кризи.
СС crisis controlling, кризове контролюван ня.	застосовується в передкризовій ситуації і присвячений тому, як на практиці реалізувати об'єктивні передумови до кризи, тобто «Розкрутити» вже існуючі передумови до такої міри, щоб передкризова ситуація закінчувалася кризою.	АСС anticrisis controlling	присвячений тому, як в передкризовій ситуації не допустити виникнення кризи
СА crisis action, кризова дія.	практичне ініціювання кризи на підставі повністю готових передумов, дії безпосередньо в сам момент кризи і відразу після неї.	АСА anticrisis action	екстрені контрзаходи, нейтралізуючі якісні зміни, викликані кризою, що вже почалася
СР crisis reaction, кризове реагування.	відноситься до посткризової ситуації, коли криза-перелом вже сталася, і треба якнайповніше закріпити його наслідки, не дати їм згаснути, не дати ситуації плавно повернутися в колишній, докризовий стан.	АСР anticrisis reaction	присвячений тому, як мінімізувати наслідки кризи, що вже сталася, а ще краще - плавно їх погасити і повернутися до попереднього, докризового стану.

Відповідно до зазначених вище ситуацій, визначаються основні програми кризис-менеджменту. Кризові програми складаються з чотирьох основних частин. Одна з них - СА-частина - обов'язкова. Наявність трьох інших залежить від конкретної ситуації. Відповідно, антикризові програми теж мають строго певні частини, з точністю до навпаки (див. табл. 2).

Таблиця 2.
Програми кризис-менеджменту[19]

Програми СМ	Сутність	Програми АСМ	Сутність
СР-частина	заходи, за допомогою яких відбувається перехід від некризової до передкризової ситуації. Якщо ситуація і так передкризова, то ця частина опускається.	АСР-частина	блокування і ліквідація об'єктивних умов, в яких можливий кризис-перелом.
СС-частина	заходи по «розкрутці» вже існуючих об'єктивних умов (але, можливо, знаходяться в зародковому стані), до «працездатного» стану. Якщо ці об'єктивні умови і так «розкручені» - опускається.	АСС-частина	гасіння вже існуючих об'єктивних умов для кризи, недопущення їх «розкрути» до «працездатного» стану. Вступає в дію, якщо не спрацювала перша частина.
СА-частина	власне кризові заходи. Це ініціація і пряме створення кризис-перелому.	АСА-частина	власне антикризові заходи. Дуже рішучі й жорсткі дії, нейтралізуючі якісні зміни від кризи чи не допустити їх в принципі.
СР-частина	заходи по закріпленню наслідків кризи.	АСР-частина	мінімізація наслідків кризи, якщо, незважаючи на всі попередні заходи, вона все ж відбулася. Також вступає в дію, якщо всі три попередні частини ефекту не дали.

Крім того, Афанасьєв зазначає, що досить часто ситуація складається так, що ніяких рішучих, що дій які якісно змінюють ситуацію, обставини не вимагають. Наприклад, коли на підприємстві справи йдуть

добре, і треба тільки завчасно не допускати передумов для кризи. Тоді кризис-менеджери готують некризову програму, що складається з АСР і АСС частин.

Висновки. У підсумку, проаналізувавши погляди та підходи різних авторів, можемо стверджувати, що усі вищезазначені визначення є вірними, мають право на імплементацію та можуть бути теоретичною базою тих чи інших розробок в сфері кризис-менеджменту, як з науково-теоретичної, так і з практичної точки зору. Проте обрання тієї чи іншої моделі антикризового управління повністю залежить від специфіки сфери діяльності підприємства. Можемо сформулювати наступне визначення кризис-менеджменту, як системи управління підприємством, що має комплексний, системний характер, передбачає оперативне на дієве реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, спрямована на запобігання чи мінімізацію загроз діяльності підприємства, або усунення наслідків несприятливих для бізнесу подій та обставин. Однак, ще раз зазначимо, що не можна виділити універсальну модель кризис-менеджменту, як і дати йому визначення, яке б повною мірою адекватно відповідало тим викликам, які постають перед конкретним господарюючими суб'єктами.

Література.

1. Patterson B. Crises impact on reputation management // *Public Relations Journal*. 1993. v49n11 (Nov.). P. 48
2. Mitroff I.I. Crisis management and environmentalism: A natural fit // *California Management Review*. 1994. v36n2. P. 101–113.
3. Humphreys K.C. Crisis Planning: Necessity, Not Luxury // *Bank Marketing*. 1992. Jun. v24n6. P. 34–35.
4. Head G.L. Crisis Plans Ensure Companies' Future // *Business Insurance*. 1990. v24n22. May 28. P. 39.
5. Антикризисное управление: [учебник] / Коротков Э. М., Беляев А. А., Валовой Д. В. и др. / [Э. М. Коротков (ред.)]. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
7. Антикризисный менеджмент / Под ред проф. А. Г. Грязновой. – М. : Изд-во ЭКМОС, 1999. – 368 с.
8. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., В.І. Щелкунов, С.М. Подреза . Антикризовий менеджмент / Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 584 с
9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
10. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы / [А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др.]; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.
11. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.
12. Антикризисное управление: учеб. пособие для техн. вузов/ Под ред проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина. – М. : Изд-во ПРИОР, 1998. – 432 с.
13. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. / А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.
14. Балашов А. П. Антикризисное управление: учеб. пособие / А. П. Балашов. – Новосибирск : ГУП РПО СО РАСХН, 2004. – 176 с.
15. Green P. S. Reputation Risk Management / P. S. Green. – London : Pitman/Financial Times, 1992.
16. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників / Роберт Хіт; пер. з англ. – К.: Наук. думка, 2002, – 566 с.
17. Madsen K., Platz N. B. Crisis Management in IT Projects [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.itu.dk/iris29/IRIS29/5-3.pdf>
18. James E. Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis, 2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.erikahayes james. com>
19. Афанасьев Г. Crisis Management (краткий курс) / CMG, 1998.

References.

1. Patterson, B. (1993), “Crises impact on reputation management”, *Public Relations Journal*, vol. 49, no. 11, p. 48.
2. Mitroff , I. (1994), “Crisis management and environmentalism: A natural fit”, *California Management Review*, vol. 36, no. 2, pp. 101–113.
3. Humphreys, C. (1992), “Crisis Planning: Necessity, Not Luxury”, *Bank Marketin*, vol. 24, no 6, pp. 34–35.
4. Head, G.L.(1990), “Crisis Plans Ensure Companies' Future” *Business Insurance*, vol.24, no. 22, p. 39.
5. Korotkov, E.M., Beliaev, A.A. and Valovoj, D.V. (2000), *Antykrizisnoe upravlenie* [Crisis management], YNFRA-M, Moscow, Russia.
6. Vasylenko, V.O. (2003), *Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom* [Crisis management in enterprise], TsUL, Kyiv, Ukraine.

7. Hriaznovoj, A.N. (1999), *Antykryzysnyj menedzhment* [Crisis management], EKSMO, Moscow, Russia.
8. Skibits'ka, LI., Matvieiev, V.V., Schelkunov, V.I. and Podrieza S.M. (2014), *Antykryzovyy menedzhment* [Crisis management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
9. Lihonenko, L.O. (2005), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management in enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. Hradov, A.P. and Kuzyn, B.Y. (1996), *Stratehiya i taktyka antykryzysnoho upravleniya firmy* [Strategy and tactics of firm's crisis management], Spetsyal'naia lyteratura, Sent-Petersburg, Russia.
11. Sytnyk, L.S. (2000), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Organisational and economic mechanism of crisis management in enterprise], IEP NAN Ukrainy, Donets'k, Ukraine.
12. Minaev, E.S. and Panahushyn, V.P. (1998), *Antykrizisnoe upravlenie* [Crisis management], PRYOR, Moscow, Russia.
13. Cherniavs'kyj, A.D. (2006), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management in enterprise], MAUP, Kyiv, Ukraine
14. Balashov, A.P. (2004), *Antykrizisnoe upravlenie* [Crisis management], GUP RPO SO RASHN, Novosybyrsk, Russia.
15. Green, P.S. (1992), *Reputation Risk Management*, Pitman/Finantsial Times London, UK.
16. Hit, R. (2002), *Kryzovyy menedzhment dlia kerivnykiv* [Crisis management for managers], Naukova Dumka, Kyiv, Ukraine.
17. Madsen, K. and Platz, N.B. (2005), *Crisis Management in IT Projeets*, Aalborg University, Denmark, available at <http://vww.itu.dk/iris29/IRIS29/5-3.pdf>
18. James, E. (2009). "Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis", available at: <http://www.erikahayesjames.com>
19. Afanas'ev, H. (1998) *Krisis Management* [Crisis management], TsMG, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2015 р.