

Ю. В. Ободовський,
здобувач кафедри економіки підприємства та корпоративного управління,
Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова, м. Одеса

ДЕЯКІ ПІДХОДИ ЩОДО ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОНЯТЬ ВИЗНАЧАЮЧИХ КРИЗОВІ ЯВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВІ

Y. Obodovsky,
researcher of Economics of Enterprises and Corporate Management Department
Odessa National Academy of Telecommunications named after O. S. Popov, c. Odessa

SOME APPROACHES TO DETERMINING CONCEPTS CRISIS AT THE ENTERPRISE

У статті досліджено думки вчених стосовно питання співвідношення понять, що характеризують розвиток кризи на підприємстві. Визначено, що криза розвивається на підприємстві за наступним ланцюжком: кризове явище (кризова ситуація) — кризовий стан — криза. Найбільш прості проблеми, з якими стикається підприємство у своїй діяльності, позначаються терміном "кризове явище" ("кризова ситуація"). Кризове явище може мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. Ігнорування протиріч, які виникли на попередньому етапі, призводять до виникнення кризового стану. Неправильне або несвоєчасне реагування на виклики кризового стану спричиняє ще більші деструктивні зміни в системі, що описуються поняттям кризи. Зазначено, що будь-які рішення повинні мати системний характер та основна увага керівництва підприємства має приділятися недопущенню кризи.

This article explores the views of scientists regarding the relationship between the concepts that characterize the development of the crisis in the company. Determined that the developing crisis at the company passes by following chain: the "crisis phenomena" ("crisis situation") — the state of crisis — the crisis. The most simple problems faced by the company in its activity, designated by the term "crisis phenomena" ("crisis situation"). Crisis phenomena can have both positive and negative consequences for the company. Ignoring the controversy that arose in the previous step, rise to the crisis. Incorrect or delayed response to the challenges of the crisis state causing even more destructive changes in the system described by the notion of crisis. It is noted that any solution must have system character and the focus should be paid to the crisis prevention.

Ключові слова: кризове явище, кризова ситуація, кризовий стан, криза, антикризове управління, підприємство (система).

Key words: crisis phenomena, crisis situation, crisis state, crisis, crisis management, enterprise (system).

Теорія, мой друг, суха,
Но зеленее жизни древо.
Фауст, И. В. Гёте

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Підприємство створюється для розвитку, якого, однак, не завжди легко досягти в сучасних умовах: сучасний світ ставить багато викликів перед підприємством. Глобалізація, політична, економічна, соціальна нестабільність і, як результат, — мінливе середовище існування — все це призводить до необхідності перебудови підприємства таким чином, щоб мінімізувати негативні наслідки впливу оточення. До того ж, кожен із названих чинників може по-різному впливати на роботу суб'єкта господарювання, надаючи йому можливості для розвитку або створюючи перешкоди.

Підприємство — система, що складається із взаємопов'язаних елементів, котрі об'єднані для досягнення єдиної, спільної мети. Кожен з них може працювати як на користь всієї системи, так і, нехтуючи її життєдіяльність, намагатися задовольнити власні, суб'єктивні інтереси. Іншими словами, можна говорити не тільки про зовнішній негативний вплив, але й про внутрішні дестабілізуючі фактори. Так, підприємство може зіткнутися з проблемами в наявності або в постачанні сировини, в підборі кадрового складу або врешті-решт із законодавчими перепонами для діяльності. В іншій ситуації, наприклад, працівники підприємства протягом свого робочого часу, використовуючи ввірене їм обладнання, створюють якийсь власний продукт або взагалі відсутні на робочому місці; за цих умов, очевидно, не можна говорити, що такі працівники приносять підприємству ту користь, яка була обумовлена їх трудовими обов'язками. Тому при розробці стратегії підприємства, направленої на подальший розвиток, необхідно враховувати вплив обох середовищ.

Звичайно, що кожне підприємство є певною мірою унікальним, неповторним. Ця індивідуальність проявляється в різних аспектах: в кількості складових (елементів), в умовах, в яких доводиться діяти, в зв'язках, що склалися як всередині самого підприємства, так і між підприємством й іншими суб'єктами. Все це призводить до того, що в своїй діяльності підприємство не може бездумно копіювати поведінку інших підприємств, навіть, якщо на перший погляд здається, що вони перебувають у подібних умовах: рішення успішних підприємств зовсім не обов'язково допоможуть досягти бажаного результату під час застосування цих рішень іншими суб'єктами.

Час від часу підприємствам доводиться діяти в умовах кризи. Цей стан може виникнути як через зовнішні, так і через внутрішні фактори. І хоча шляхи подолання кризи для різних підприємств можуть різнитися, як можуть різнитися і причини, через які підприємство опинилося у такому стані, але ознаки стану кризи мають багато спільного.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ДОСЛІДЖЕННЯ

Криза не виникає на підприємстві з нічого. Її розвиток відбувається поступово, шляхом накопичення негативних явищ, ігнорування певних фактів та прийняття неправильних рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку кризи порушувались у роботах С.А. Бурого й Д.С. Мацехи [1], А.Д. Чернявського [3], Л.О. Ліго-ненко [4], О.М. Мітіна, О.Е. Федорової, Ю.О. Токаревої та О.В. Овчиннікова [5], Г.В. Тельнової [8] та інших.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для характеристики нетипових (відмінних від стабільних) умов діяльності підприємства використовуються різні терміни: "кризова ситуація" ("кризове явище"), "кризовий стан" і власне "криза". Так, С.А. Бурий, Д.С. Мацеха, узагальнивши думки вчених щодо сутності значення понять, дійшли висновку про те, що криза — це момент вирішення протиріч, які неминуче і раптово проявляються в процесі діяльності організації, загрожують її існуванню і вимагають швидкого прийняття рішень при дефіциті ресурсів [1, с. 10]. Власне визначення кризової ситуації та кризового стану автори не надають. Однак, говорячи про загальні характеристики кризи підприємства, дослідники називають серед них раптовість кризових явищ. Отже, на їх думку, криза й кризове явище — синоніми.

Серед загальних характеристик кризи підприємства С.А. Бурий та Д.С. Мацеха виділяють, зокрема, неминучість і раптовість її настання і, крім того, пишуть про те, що криза загрожує існуванню організації. Це означає, що криза виникає в діяльності будь-якого підприємства, виникає тоді, коли на неї не очікують і призводить до суттєвих ускладнень (збоїв) в діяльності підприємства.

У "Глосарії з курсу "Антикризове управління" М.П. Мартіянова наводить лише визначення кризової ситуації і не згадує про кризовий стан і кризу: кризова ситуація — переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи [2, с. 10]. Ще раніше таке розуміння сутності кризи було підтримане А.Д. Чернявським [3, с. 6]. Прикметно, що поняття кризи автор розглядає в рамках підрозділу "Кризові явища і ситуації", фактично стверджуючи тим, що криза, кризові явища та кризові ситуації — синоніми.

У наведеному вище визначенні наголошується на причинах виникнення кризової ситуації (кризи), які можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. Окремо вказано на те, що кризова ситуація (криза) вимагає якісно нового реагування від підприємства. Це означає, що для повернення підприємства до стабільного стану розвитку не достатньо буде обмежитися лише удаваними змінами (перейменуванням посад зі збереженням попередніх функцій за тими ж особами, прийняттям управлінських рішень за відсутності контролю за їх виконанням і т. д.). Якісно нове реагування — це структурні зміни і одночасний посилений контроль за їх реалізацією, це усунення або мінімізація впливу тих факторів, які призвели до кризового стану.

А.О. Лігненко зазначає, що кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та їх зовнішнім оточенням [4, с. 12]. І далі: "Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна діючих на систему зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів взаємно не компенсується, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку" [4, с. 12].

Таким чином, кризове явище — це своєрідна межа між стабільними умовами діяльності підприємства та умовами, в яких його існування може ставитися під загрозу. Подолання кризового явища означатиме повернення до ситуації, коли вплив факторів взаємокомпенсується. Однак проблема — кризове явище — з різних причин (непрофесіоналізм працівників, недбале ставлення до своїх обов'язків, шкідництво) може залишитися непоміченою. Відповідно, заходи щодо вирішення цієї проблеми своєчасно не вживаються. Проблема ж сама по собі нікуди не зникає. І через деякий час перед підприємством стоїть вже не один виклик, а кілька, що можна порівняти з лавиною. Ці кілька викликів (кризових явищ) призводять до більш серйозних загроз для діяльності підприємства, що характеризує вже кризовий стан.

Таке бачення взаємозв'язку кризової ситуації (кризових ситуацій) і кризового стану підтримується також О.М. Мітіним, О.Е. Федоровою, Ю.О. Токаревою і О.В. Овчинниковим, на думку яких, кризовою ситуацією в організації є будь-яке відхилення від звичного режиму функціонування системи або окремого її елемента, що викликає стресові реакції персоналу і характеризується необхідністю прийняття нестандартних рішень, мобілізації професійно-осо-

бістисного потенціалу та наявністю як негативних, так і позитивних наслідків [5, с. 10]. А кризовий стан автори розглядають, як явище, що характеризується ознаками необхідності окремих процесів, викликаних кризовою ситуацією і які потребують більш масштабного втручання з метою запобігання їх переродження в кризу [5, с. 10].

Отже, якщо кризова ситуація — це найбільш проста проблема, з якою доводиться стикатися підприємству, і її можна вирішити доволі легко, без особливих зусиль, то кризовий стан — це не просто сума кількох кризових ситуацій, а якісно нова загроза. Таку загрозу, на відміну від кризової ситуації, вже не можна ігнорувати, так як вона порушує не якийсь один елемент системи, а має "комплексний" негативний ефект і її негативний вплив є більш значимим.

Кризові явища, з однієї сторони, порушують нормальну роботу підприємства, але, з іншого боку, є своєрідними стрес-тестами: вони дозволяють своєчасно виявити й ліквідувати вразливі місця системи. Відсутність реакції на кризове явище або реакція запізнена чи неадекватна призводять до поглиблення проблеми, з якою зіткнулося підприємство (система), в той час як правильне реагування на кризове явище не просто дає можливість повернути систему в попередній стабільний стан, а й "загартовує" її, фактично унеможливаючи (або знижуючи ймовірність) виникнення такої ж загрози в майбутньому.

Наприклад, на меблевій фабриці кризове явище проявилось у тому, що своєчасно не була поставлена сировина. Виробництво меблів на деякий час зупинилося, а це в свою чергу призвело до зриву виконання договорів з магазинами, що здійснюють торгівлю меблями. Керівництво фабрики не дуже серйозно поставилося до ситуації, що склалася: отримавши від постачальника сировини інформацію про дату поновлення поставок, запевнило власників магазинів у тому, що найближчим часом договори будуть виконані. Договори дійсно були виконані, хоча й із запізненням; керівництво меблевої фабрики вважало інцидент вичерпаним (а кризове явище ліквідованим). Насправді ж незабаром подібна ситуація повторилася, але на меблевій фабриці зреагували на неї так, як і попереднього разу. Через деякий час — знову повторення такої ж ситуації, і знову "по-старому" реагує на неї керівництво фабрики. В результаті таких недбалих дій керівництва фабрики договори з деякими магазинами були розірвані, підприємство увійшло в доволі скрутне становище: репутацію було зіпсовано, нових контрагентів знайти не вдалося, погіршилися показники діяльності, працівники почали звільнятися. Перед нами — приклад переростання кризової ситуації (явища) в кризовий стан. Але кризовий стан виникає з "мовчазної згоди" керівництва: і не так кризове явище завдає помітної шкоди системі, як вжиті у відповідь на нього невмілі або не зовсім своєчасні кроки керівництва.

У ситуації, коли меблева фабрика вперше зіткнулася з проблемами в постачанні сировини, керівництво мало обрати інший шлях. Так, слід було розглянути можливість закупівлі сировини в альтернативних постачальників. Звичайно, не потрібно відразу ж розривати договір з постачальником, який "провинився", і укладати договір з іншим, оскільки в цьому випадку меблева фабрика вчинить як ненадійний партнер. Однак з метою забезпечити себе від такої ж ситуації у майбутньому меблевій фабриці доцільно було б розробити "резервний" варіант постачання сировини. Наявність такого варіанту служила б запорукою належного виконання договорів між фабрикою і меблевими магазинами. За таких умов описана вище кризова ситуація не переросла б у кризовий стан.

Умови кризового стану не є нормальними для діяльності підприємства, водночас, як уже зазначалося, їх не можна ігнорувати. Тому керівництво намагатиметься різними шляхами знайти вихід із цього стану. Так, виявлення причин, через які підприємство опинилося в кризовому стані, і факторів, розгортання яких призведе до подальшого погіршення становища системи, та вжиття своєчасних і ефективних заходів дозволить подолати негативний етап у розвитку та перейти до стабільного стану.

На меблевій фабриці, яка опинилася в кризовому стані, заходи щодо повернення до стабільного стану можуть бути такими. По-перше, слід усунути причину, що призвела до "розгорання" кризового явища: перейти до нового постачальника сировини з бездоганною репутацією або ж диверсифікувати поставки. По-друге, інша кадрова політика (зміна осіб, через яких на підприємстві виник кризовий стан, і призначення на їх місце фахівців з необхідним рівнем підготовки; оцінка відповідності інших працівників займаним посадам і т. д.). По-третє, необхідно вирішити проблему зі збутом про-

дукції (активна маркетингова політика, формування власної мережі збуту і т. д.). По-четверте, зміна організаційної структури, зокрема, створення консультативного органу при керівництві підприємства, який би займався формуванням антикризової стратегії (виявленням слабких місць у системі, розробкою "шаблонних" варіантів реагування на можливі кризові явища, аналіз рішень керівництва (особливо, важливих) на предмет їх негативного впливу на діяльність підприємства). Реалізація зазначених заходів дозволить меблеві фабриці вийти з кризового стану. Разом з тим неналежна реакція на виклики, які ставить перед підприємством кризовий стан (укладання договору про постачання сировини із постачальником з сумнівною репутацією, зміна особи, винної в допущенні кризового стану, з одночасним збереженням інших працівників з низьким рівнем підготовки, пасивна маркетингова політика, відсутність превентивної політики, спрямованої на запобігання кризовим явищам), призводить до його переростання в кризу.

Криза, за визначенням О.М. Мітіна, О.Е. Федорової, Ю.О. Токаревої та О.В. Овчиннікова, — це стан системи, при якому вона стає нежиттєздатною [5, с. 11]. Як зазначає Ю.О. Борох, сучасне значення слова "криза" найбільш часте застосування знаходить у Гіппократа й лікарів: і криза означає вирішальну фазу розвитку хвороби; тобто про кризу йдеться тоді, коли хвороба підсилює інтенсивність або переходить в іншу хворобу, або взагалі закінчується смертю [6, с. 30]. На тому, що криза несе в собі загрозу для існування підприємства, наголошує й А.Д. Чернявський: "Основна особливість кризи полягає в загрози руйнування системи" [3, с. 6]. Отже, криза, як кінцевий етап в розгортанні кризової ситуації на підприємстві, може призвести до загибелі системи.

А.О. Лігоненко справедливо відзначає, що таке явище як криза треба розглядати з позиції її "системного походження", тобто потрібно усвідомити кризу, по-перше, як явище, що породжується процесом життєдіяльності підприємства як мікроекономічної системи, по-друге, як похідного від процесів циклічності в перебігу її (системи — Ю.О.) розвитку [4, с. 10]. Іншими словами, сама діяльність системи рано чи пізно призводить до виникнення кризи. При цьому криза є для системи небажанням (підприємство працює не для того, щоб опинитися у такому стані).

Перебування системи у стані кризи не залишає для керівництва часу на роздуми, оскільки слід боротися за виживання підприємства. Заходи щодо виходу з кризи мають бути найбільш рішучими (недарма у словнику В.І. Даля слово "криза" тлумачиться як перелом, переворот, рішуча пора переходного стану [7, с. 194]). Так, якщо подолання кризового стану можливе ще зі збереженням основних властивостей системи (загальних рис існуючої структури управління, наявних ринків збуту, асортименту продукції та її якості і т. д.), то подолання кризи вимагає вже якісної перебудови системи, коли вона набуває суттєво нових характеристик, що "не вписуються" в її первинний стан. Зокрема, це може бути зміна типу структури управління (перехід від лінійної до функціональної, від лінійно-функціональної до дивізійної), переорієнтація на випуск нової продукції, вихід на нові ринки збуту, перехід системи на правах структурного підрозділу до іншого підприємства і т. д. Не вживання дієвих антикризових заходів (при кризі) призводить вже до руйнації системи, в той час, як навіть ігнорування кризового стану дозволяє системі ще деякий час зберігати життєздатність.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, кризове явище (кризова ситуація), кризовий стан та криза — різні поняття. Відмінність полягає в глибині змін, до яких призводить їх розвиток, у тому числі й напрямок цих змін: якщо при кризовому явищі можна очікувати на отримання не лише негативних результатів, але й позитивних, то на наступних етапах (кризовому стані та кризі) результати матимуть лише негативне спрямування. Отже, розвиток кризових процесів на підприємстві відбувається за наступним ланцюжком: кризове явище (кризова ситуація) → кризовий стан → криза. Розрізнення цих етапів дозволяє керівництву виявити нинішнє положення підприємства (тобто, з'ясувати, на якому з етапів перебуває підприємство) та вжити найбільш дієвих саме на ньому заходів. Водночас ототожнення зазначених понять призводить до розмивання меж між ними, не дає можливості повністю оцінити масштаби змін в системі і, відповідно, ускладнює обрання найбільш адекватних заходів реагування на ці зміни.

Проте не слід чекати, коли на підприємстві почне розгортатися криза й ці процеси стануть необоротними. Рішення спрямовані на підтримку системи в життєздатному стані повинні мати системний та безперервний характер. Тому погоджуємося з Г.В. Тельною у тому, що "...необхідно зробити акцент у системі антикризового управління саме на передкризову (докризову) підготовку підприємства, профілактичну роботу з недопущення кризи. Реалізація набору антикризових процедур, а саме передкризова підготовка, дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій і банкрутства, підвищити таким чином ефективність діяльності підприємства та економіки в цілому" [8, с. 3].

Література:

1. Бурій С.А. Антикризове управління та управлінські рішення — проблеми підприємств малого бізнесу [Текст]: монографія / С.А. Бурій, Д.С. Мацеха. — Хмельницький: Триада-М, 2006. — 93 с.
2. Мартіянова М.П. Глосарій з курсу "Антикризове управління" для студентів спеціальності 8.050107 усіх форм навчання [Текст] / [укл. М.П. Мартіянова]. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2005 — 20 с.
3. Чернявський А.Д. Антикризисное управление [Текст]: учеб. пособие / А.Д. Чернявский. — К.: МАУП, 2000. — 208 с.
4. Лігоненко А.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст]: монографія / А.О. Лігоненко. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. — 508 с.
5. Антикризисное управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Митин, А.Э. Федорова, Ю.А. Токарева, А.В. Овчинников. — СПб.: Питер, 2005. — 272 с. — (Серия "Учебное пособие").
6. Борох Ю.О. Кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств [Електронний ресурс] / Ю.О. Борох // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2012. — Вип. 2 (45). — С. 29—33. — Режим доступу: nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2012_2_7.pdf
7. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. В четырех томах. Том второй: И — О [Текст] / Владимир Даль. — [Изд. воспроизводит изд. 1955 г., которое было набрано и напечатано со второго изд. (1880—1882 гг.)]. — М.: Русский язык, 1989. — 779, [3] с.
8. Тельнова Г.В. Антикризове управління машинобудівним підприємством автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 — економіка, організація і управління підприємствами / Г.В. Тельнова; Приазовський державний технічний університет. — Маріуполь, 2006. — 22 с.

References:

1. Buryi, S. A. and Matsekha, D. S. (2006), *Antykryzove upravlinnia ta upravlins'ki rishennia — problemy pidpriemstv maloho biznesu* [Crisis management and administrative decisions — the problem of small businesses], Triada-M, Khmel'nyts'kyj, Ukraine.
 2. Martianova, M. P. (2005), *Hlosarij z kursu "Antykryzove upravlinnia" dlia studentiv spetsial'nosti 8.050107 usikh form navchannia* [Glossary of course "Crisis Management" for students of all learning 8.050107], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
 3. Cherniavskiy, A. D. (2000), *Antykryzysnoe upravlenye* [Crisis management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
 4. Lihonenko, L. O. (2001), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij* [Crisis management: theoretical and methodological principles and practical tools], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
 5. Mytyn, A. N. Fedorova, A. E. Tokareva, Yu. A. and Ovchynnykov, A. V. (2005), *Antykryzysnoe upravlenye personalom orhanyzatsyy* [Crisis management staff of the organization], Pyter, Sankt-Peterburh.
 6. Borokh, Yu. O. (2012), "The crisis as a threat to the economic stability of enterprises", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 2 (45), pp. 29—33.
 7. Dal', V. (1989), *Tolkovoy slovar' zhyvoho velykorusskoho iazyka* [Explanatory Dictionary of Russian language], vol. 2: Y-O M., Russkyj iazyk, Moskva, 1989.
 8. Tel'nova, H. V. (2006), "Anticrisis management of a machine-building enterprise", Ph.D. Thesis, Economics, organization and management of enterprises, Priazovsky State Technical University of the Ministry of education and science of Ukraine, Mariupol, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 05.05.2015 р.*