УДК 658.012.32

І.В. Скребець
Національний університет “Львівська політехніка”

ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОЇ ЗАХИЩЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Скребець І.В., 2013

Розкрито роль і значення кризових явищ на прийняття управлінських рішень суб’єктів господарювання. Обґрунтовано, що кризові явища можуть служити певним орієнтиром для врахування умов, які є загрозливими для підприємства, а також їх можна використати для побудови системи стратегічної захищеності підприємства. Запропоновано джерела та канали надходження інформації для формування елементів системи стратегічної захищеності підприємства.

Ключові слова: стратегічна захищеність підприємства, безпека, криза, кризові явища, управлінські рішення, стратегічний менеджмент.

I. Skrebets
Lviv Polytechnic National University

THECRISIS EVENTS’ IMPACT ON THE FORMATION ENTERPRISE'SSTRATEGIC SECURITY

© Skrebets I., 2013

The article considers the role and importanceof the crisis onenterprise's decision-making. The decision, thatthe crisiscan beapplied asa guideline forconsideration ofspecificconditions that aredangerousfor the enterpriseandthey can be usedfor the constructionofenterprise'sstrategicsecurityare determined. The information sources andchannelsfor the formation oftheenterprise's strategic security elements were considered.

Key words: enterprise'sstrategic security, security, crisis, crisis events, management decisions, strategic management.

Постановка проблеми. Події економічного характеру в сучасному світі беззаперечно доводять, що економічні кризові явища стали перманентними практично для більшості суб’єктів господарювання. Фінансово-економічна криза 2008 року і посткризовий стан, який для багатьох країн ще не завершився і до сьогодні, свідчать, що кризові явища постійно супроводжують діяльність підприємств, тому їм потрібно постійно це враховувати у своїй господарській діяльності.

Кризові явища, які впливають на підприємство, дуже різні з погляду рівня їх прояву, тобто вони проявляються на різних рівнях впливу – від глобального до локального.

Тому потрібно розробляти нові механізми реалізації таких управлінських рішень, які б дозволяли враховувати вплив криз, які несуть потенційні загрози, на діяльність підприємств. У стратегічному вимірі управлінська діяльність не повинна витрачати окремо значні ресурси для подолання впливу негативних явищ. Це, своєю чергою, може негативно позначитися на функціонуванні підприємства. Способи забезпечити врахування негативних явищ, насамперед кризових, які можуть проявитися у майбутньому, повинні бути частиною теперішньої системи менеджменту підприємства. Це може знайти своє розв’язання за умови розроблення системи стратегічної захищеності підприємства. Тобто це означає, що вже в умовах окреслення перспектив діяльності фірми повинні бути враховані можливі майбутні прояви негативних впливів та їх

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

нейтралізація. Тобто способи захисту господарської діяльності через розроблення власне такої системи управлінської діяльності має стати частиною менеджменту на підприємстві у стратегічному розумінні. А для суб'єкта господарювання наявність безпечного рівня функціонування, тобто такого, який захищений від негативних впливів і має здатність протистояти їм, є ключовою умовою ефективної діяльності. Сьогодні в Україні ще недостатньо розроблено викладені вище ідеї. Крім того, розуміння і вивчення кризових явищ можна використати для побудови системи стратегічної захищеності підприємства. Адже кризові явища можуть бути певним орієнтиром для врахування тих умов, які несуть для підприємства потенційні загрози.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами дослідження криз та їх впливу на економіку держави та окремих суб'єктів господарювання займається чимало авторів [1, 5]. Окрім того як засіб протидії кризам успішно розвивається наука подолання криз – антикризова політика, антикризовий менеджмент [4, 8, 9].

Антикризова політика і антикризові заходи дають можливість суб'єкту господарювання призупинити негативний вплив загрозливих явищ. Найчастіше підприємства мають дуже мало часу в умовах кризи, щоб приймати правильні і важливі рішення вчасно **[**1**].** Хоча часто такі заходи є доволі ефективними, але, з іншого боку, за умови впливу кризових явищ на підприємство це є сигналом того, що в управлінських рішеннях вже були помилки, і не всі можливі загрози враховано. Це, своєю чергою, може негативно позначитися на функціонуванні підприємства, а для суб'єкта господарювання наявність безпечного рівня функціонування є ключовою умовою ефективної діяльності.

Формулювання цілей статті. Розуміння того, що треба цілком по-новому підходити до того, як майбутня перспектива може змінити горизонти діяльності підприємства, означає, що не можна для цього застосовувати звичне прогнозування. У майбутньому можуть з'явитися цілком нові виклики, але глибоке розуміння такого явища, як кризи, їх суті, умов прояву та динаміки розвитку означає, що можна певною мірою змоделювати, які перспективи чекають на підприємство в умовах заданого кризовим явищем розвитку подій. Власне розроблення системи стратегічної захищеності передбачає, що неконтрольованих ситуацій, викликаних раптовим і швидким наближенням і проявом кризової ситуації, не повинно бути взагалі, бо система менеджменту буде побудована так, що дозволить оперувати достатнім відрізком часу для усунення будь-яких негативних явищ, а головне, цей процес буде частиною управлінської діяльності і не потребуватиме відведення для цього окремих ресурсів. Разом з тим кризові явища, які виникають сьогодні, мали також своє підґрунтя у минулому, тому дослідження передумов і механізмів їх появи дозволить принаймні зрозуміти, як потрібно до них підготуватись і якого механізму їх прояву можна очікувати. Звичайно, що в майбутньому можуть з'явитись цілком нові типи загроз, які спровокують кризові ситуації у цілком нових сферах, яких, можливо, нині ще навіть не існує. Але розуміння причині механізмів їх прояву сьогодні допоможе оцінювати зміни, викликані проявами нових криз у майбутньому і мати заздалегідь розроблену управлінську систему для реагування на такі дії, тобто систему стратегічної захищеності.

У науковій літературі власне ще немає запропонованого цілісного підходу до розроблення системи стратегічної захищеності, також немає чітких параметрів, які б дозволяли оцінити її, тому власне можливість використати прояви кризових ситуацій для визначення параметрів такої системи і є метою статті.

Виклад основного матеріалу. Як вже зазначалось вище, кризові явища можуть слугувати свідченням того, яких типів кризових явищ можна очікувати підприємству і як вони можуть не просто впливати на господарську діяльності суб'єкта підприємництва, але й визначати її траєкторію. Тобто розуміння причин появи криз може стати джерелом цінної інформації, яка дозволить фірмі завчасно змінити обрані стратегічні цілі і випередити настання кризової ситуації. Система стратегічної захищеності фактично передбачає, що в кожен момент часу система управлінської діяльності фірми забезпечує відповідний рівень захисту для всіх систем її функціонування.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Фактично кризові явища тут можна використати для того, щоб визначити сфери появи можливих загроз у майбутньому, оскільки кризи є явищем дуже поширеним сьогодні в світі, але за своєю природою вони не є однотипними, а мають дуже різноманітний характер. Проблематичність визначення впливу кризових явищ полягає в тому, що вони зароджуються на різних рівнях. За ознакою місця їх зародження кризові явища можна класифікувати так:

– загальносвітові, тобто такі, які виникають в світовому масштабі і впливають практично на всі країни;

– регіональні, тобто такі, які можуть виникнути у певному регіоні світу і охопити лише декілька країн;

– внутрішньодержавні, тобто такі, які є лише в конкретній державі;

– локальні, тобто такі, які виникають всередині держави на певній території, в певній галузі чи на певному підприємстві.

Значною проблемою у можливості використання кризової ситуації як джерела інформації про потенційні загрози в майбутньому є те, що всі рівні, перелічені вище, взаємопов'язані. Тобто кожен вищий рівень тісно пов'язаний з попереднім і існує певна ієрархічність, яка означає, що кожен наступний щабель охоплює і той, який перебуває на нижчому рівні. Це створює проблему можливості оцінити ризики кризового явища, а також визначити, як саме він впливає на підприємство.

Якщо розглядати економіку світу у глобальному вимірі, то вона несе свої загрози – це загрози світового масштабу [10]. Вони стосуються геостратегічних питань, але для України вони є особливо важливими з огляду на її геополітичне положення. Нещодавні проблеми в економічних відносинах з РФ свідчать про те, наскільки такі твердження актуальні і важливі. Загрози, які виникають на такому рівні – це вже загрози для самої держави як суб'єкта світової спільноти, і найчастіше окрема держава не може вплинути на таку ситуацію, тобто для неї це зовнішній фактор впливу. Звичайно, що напружені відносини з економічними партнерами країни загалом відображаються на економічному стані як всередині самої країни, так і на господарській діяльності конкретних суб'єктів господарювання (наприклад, проблеми ціноутворення в сфері закупівлі та постачання природного газу між Україною та РФ у 2009–2010 рр.).

Якщо розглядати прояв економічних криз, спричинених неефективною чи помилковою економічною політикою всередині держави, то це вже є таким фактором, на який держава має вплив, а підприємства – ні. Тобто для них це знову є фактором зовнішнього середовища, на який вони неспроможні вплинути і повинні пристосуватись до такої ситуації. На жаль, в Україні власне непрофесійні державні рішення щодо регулювання і впливу на суб'єктів господарської діяльності часто є для них загрозою, яку створює сама держава в особі державних органів (наприклад, прийняття і часті зміни Податкового кодексу). До основних можливих загроз у економічній сфері належать: неефективність системи державного регулювання економічних відносин, наявність структурних диспропорцій, монополізму виробників, перешкод встановленню ринкових відносин, невирішеність проблеми ресурсної, фінансової та технологічної залежності національної економіки від інших країн, економічна ізоляція України від світової економічної системи, неконтрольований відплив за межі України інтелектуальних, матеріальних і фінансових ресурсів, криміналізація суспільства, діяльність тіньових структур [7]. Усі перелічені вище загрози лежать в площині діяльності відповідних державних органів, тобто такі загрози, які при тривалому їх збереженні можуть проявитись у вигляді криз, цілком і повністю є компетенцією держави. І саме від неї залежить, наскільки рівень таких загроз для суб'єктів господарювання знизиться чи зросте.

Дуже важливим фактором, який визначає успішність функціонування підприємства, є його власне внутрішнє середовище, оскільки саме воно, насамперед кадри, технології тощо здатні стати тією силою, яка руйнує підприємство зсередини. Тобто кризові ситуації всередині підприємства здатні так само сильно вплинути на його функціонування, але знову ж таки у підприємства є найбільше власних важелів, щоб розв'язати проблему цього кризового явища.

Залежно від того, скільки часу для подолання негативних впливів має підприємство до досягнення критичної точки, можна говорити про силу впливу кризового явища. Кризові явища провокують нестабільне функціонування суб'єкта господарювання та можуть спричинити його

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

банкрутство, якщо вчасно не будуть розроблені заходи, які б дали можливість попереджувати і усувати можливі ризики і загрози, які можуть стати причиною суттєвого погіршення результатів діяльності підприємства. Проте, з одного боку, сила кризової ситуації залежить від того, як швидко вона наростає, а з іншого – наскільки підприємство є готовим до такої ситуації, тобто може швидко і без зайвих втрат часу на приготування зреагувати на цю ситуацію.

Сьогодні значно розробленою в теоретичному аспекті є наукова література, яка стосується розроблення системи менеджменту для вирішення проблем боротьби з кризовими явищами, тобто антикризовий менеджмент. Проте на практиці часто антикризові заходи рідко є настільки дієвими, як про це свідчать результати теоретичних досліджень.

Для глибшого розуміння, на чому має ґрунтуватися система стратегічної захищеності з врахуванням такого явища, як криза, варто проаналізувати, що таке криза на підприємстві.

Загальні характеристики настання кризи можна охарактеризувати так:

– неминучість настання кризи;

– раптовість кризових явищ;

– жорсткий ліміт часу для прийняття рішень;

– дефіцит потрібної інформації;

– величезне психологічне навантаження на людей, які борються з кризою [1].

Проте, якщо підприємство потрапило у кризову ситуацію, то воно зазвичай має дуже мало часу для її виправлення. Це означає, що управлінські рішення повинні прийматись дуже швидко і в дуже стислі терміни. Для розроблення ефективної антикризової політики повинні бути залучені найкращі кадри – найчастіше власне так і робиться на підприємстві. Проте, якщо підприємство вже перебуває у стані кризи, то це означає, що саме управлінські кадри найперше припустилися помилок. Тому що будь-яка криза не починається раптово, і за перших її проявів вже мав би бути відкоригований менеджмент на підприємстві.

Автор С. А. Бурий наголошує на тому, що антикризове управління повинне діяти на підприємстві постійно і вводитись у дію при перших симптомах кризи. Тобто кожна підсистема функціонування підприємства повинна мати свій комплекс антикризових заходів, які будуть вводитись за першої необхідності [1]. Але вважаємо, що зміна управлінської діяльності при перших симптомах кризи – це вже запізно. Можливо, з одного боку, немає нагальної потреби передбачати всі можливі негативні зміни і постійно до них готуватись. Це можна пояснити тим, що кожна додаткова управлінська операція, окрім вигод, які вона нам забезпечить, має також і витрати і щось коштує для підприємства. З іншого боку, впровадження миттєво якихось нових заходів на підприємстві означає, що до них треба адаптуватись насамперед керівництву, яке займається реалізацією управлінських функцій. А в ситуації, коли нові завдання пов’язані з суттєвим ризиком і загрозою того, що у випадку невдачі це поставить на порядок денний питання про діяльність підприємства як господарської одиниці взагалі, безсумнівно, стає зрозумілим, що у традиційному вигляді антикризове управління не є найефективнішим і найдієвішим способом зберегти підприємство від економічних невдач.

Антикризове управління – це система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку організації [1]. Тобто це означає, що в антикризовому управлінні по кожній розглядуваній підсистемі *під час* кризи повинні *впроваджуватись* нові заходи. Якщо ж розглядати систему стратегічної захищеності, то тут повинен бути наперед заданим вектор зміни діяльності, який не буде означати в принципі впровадження чогось нового раптово і різко – система стратегічної захищеності означає, що такі заходи вже давно розроблені і вони є частиною стратегічних аспектів управлінської діяльності, які реалізуються поступово і заздалегідь.

Виходячи з запропонованих класифікацій видів криз, їх можна поділити так:

– залежно від рівня виникнення: світові (глобальні), державні, регіональні, міжгалузеві, галузеві;

– за сферою виникнення: економічні, соціальні, політичні, демографічні, організаційні, технологічні, природно-екологічні;

– залежно від можливості прогнозування: передбачувані (закономірні) та несподівані;

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

– за рівнем системності: системні та елементні;

– за терміном протікання: короткочасні та затяжні;

– за характером прояву: явні та латентні (приховані) [2,3,6].

За поданою класифікацією автори стверджують, що кризи бувають, наприклад, передбачуваними чи несподіваними, тобто це означає, що вони можуть бути очікуваними чи неочікуваними. Проте будь-яка криза має спочатку завжди свої симптоми. Вона не може настати раптово і з'явитись нізвідки. Для того, щоб криза, прихід якої передбачається, не стала несподіванкою, її треба наперед передбачити.

Система стратегічної захищеності повинна передбачати можливості врахування майбутніх змін, які можуть викликати у майбутньому кризи, що впливатимуть на суб'єктів господарювання. Сама по собі кризова ситуація, яка призводить до кризи (чи може до неї призвести), означає, що насамперед підприємство не було готове до приходу кризи, а не вона настала раптово. Тобто цей відрізок часу, який існує до настання кризи і той, який означає прихід кризи, можна трактувати по-різному – з двох сторін. Тобто в одному випадку можна стверджувати, що криза настала спонтанно і дуже швидко, заставши підприємство зненацька. З іншого боку – процес підготовки фірми до сприйняття кризової ситуації як протилежний – теж може бути швидким, а може бути повільним. Якщо ці два процеси розпочинаються приблизно одночасно, то на швидкість процесу поширення кризи підприємство зазвичай не може вплинути, але на швидкість власних приготувань до відповіді – може і це цілком в його компетенції.

Без сумніву, можна стверджувати, що рівень протидії організації кризовому явищу залежить від компетенції ключових керівних кадрів. У науковій літературі можна зустріти навіть таку класифікацію видів криз [1], яка стосується трьох сфер їх виникнення і які можна інтерпретувати як кризу внутрішнього середовища, кризу зовнішнього середовища та кризу зовнішнього середовища, викликану несприйняттям працівниками зовнішніх раптових змін. Тобто вони по-іншому з погляду психології це сприймають, тому їм важко за необхідності переналаштуватись на нові погляди і бачення, і це теж може стати причиною кризи. Можна припустити, що саме такого роду криза охопила Україну на початку 90-х років XX століття. Тобто значна проблема була в кадрах, які просто не могли по-іншому мислити і швидко пристосуватись до нових умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Це все ще раз доводить, що проблема ефективного кадрового потенціалу є дуже важливою для тривалого і успішного розвитку організації. Саме від його вміння приймати нетрадиційні рішення ще до настання кризового моменту і вміння подивитись вперед по-новому, творчо дозволяє підприємству уникнути настання кризової ситуації, причому зробити це без різких потрясінь.

Найчастіше як успішний варіант попередження кризового явища пропонується провести комплексний аналіз чи дослідження і визначити настання того моменту, коли розпочнеться безпосередній вплив кризи на підприємство. Хоча в цьому випадку напрям досліджень буде спрямований від сьогодення у майбутнє. Тобто підприємець очікуватиме стандартної ситуації, яка вже була чи точно описана і визначена. Фактично прийняття рішень у такому випадку ґрунтується на прогнозуванні: від сьогодні до майбутнього. Стратегічна захищеність, навпаки, передбачає, що не можна розраховувати на успіх, якщо прогнозування кризового явища буде базуватись лише на прогнозі. Ніхто не може бути впевненим у тому, що тенденція, а прогноз, власне кажучи, може бути адекватним інструментом оцінювання, якщо він окреслює певну тенденцію і знаходиться в межах її нормального відхилення, збережеться у майбутньому такою самою, якою вона є сьогодні.

Перевага системи стратегічної захищеності полягає в тому, що фірма повинна сьогодні зрозуміти і відчути, *що* може змінитись до завтра і на перспективу, які це може принести виклики і як в процесі діяльності перебудувати менеджмент так, щоб безболісно і з найменшими негативними коливаннями у господарській діяльності продовжувати функціонувати так, щоб мати позитивні результати діяльності. Таке вміння насамперед визначається віннями і бажаннями керівного складу суб'єкта господарювання дивитись на навколишнє середовище і оцінювати його по-новому.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

В умовах щораз нестабільнішого зовнішнього середовища, в якому доводиться сьогодні працювати підприємствам, для успішної діяльності фірми на ринку недостатньо просто впроваджувати у періоди кризових ситуацій певні розроблені наперед заходи, які б допомогли усунути негативний вплив. Важливо сьогодні вміти оцінити ті загрози, які здатні нам створити майбутні кризові ситуації, а також оцінити те, наскільки ми зможемо адекватно відреагувати на такі загрози. Тобто сьогодні керівний персонал підприємства повинен набагато глибше аналізувати поточний стан економічного середовища, вивчати причини, які можуть спровокувати кризові явища, а потім і кризи, досліджувати умови, в яких функціонує сьогодні їхнє підприємство, досліджувати ті сфери, в яких найімовірніше можуть трапитись кардинальні зрушення чи зміни, які матимуть великий вплив у майбутньому.

Для розуміння глибини і прояву кризових ситуацій варто зазначити, що найчастіше причинами криз є:

– нездатність урядів подолати “перегрів економіки”;
– відсутність своєчасних структурних реформ;
– наявність торговельного дефіциту і фіктивного капіталу на ринках капітальних активів;
– одностороння політика лібералізації руху капіталу в інтересах кола конкретних осіб;
– необґрунтовані зовнішні запозичення;
– штучна політика стабілізації валютного курсу;
– слабкий контроль за банківською системою та фінансовим ринком [5].

Власне досвід фінансово-економічних криз, які мали найбільш негативний вплив на економічну ситуацію в Україні за останні 15 років, свідчить, що причинами криз була хоча б одна з наведених вище. Якщо припустити, що типів криз не надто багато, і з певною частотою, просто деякою мірою модифіковані, вони все-таки повторюються, тому вивчення глибинних причин проявів кризових ситуацій може бути дуже корисним інструментом для забезпечення на відповідному рівні захищеності від негативних коливань суб’єкта господарювання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті охарактеризовано вплив криз на функціонування підприємства. Розкрито алгоритм використання антикризового менеджменту та обґрунтовано перспективи застосування стратегічної захищеності підприємства для забезпечення ефективного рівня розвитку і можливості беззбиткового функціонування. Наведено огляд відмінностей між застосуванням антикризового менеджменту та стратегічною захищеністю як новий напрям стратегічного управління на підприємстві. Розкрито роль дослідження кризових явищ для можливості їх прогнозування і врахування в господарській діяльності підприємств як основоположних причин появи в майбутньому можливих загроз у функціонуванні підприємства. Подальшим напрямком дослідження може стати саме формування системи стратегічної безпеки для підприємства на засадах нових підходів до прогнозування його діяльності.

1. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха. – Хмельницький, 2006. – 93 с. 2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Навч. посібник. / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с. 3. Грушенко В. И. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления / В. И. Грушенко, Л. В. Фомченкова. – М.: Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. 4. Економіка України після кризи: орієнтири стратегічних реформ: аналітична доповідь / Я. А. Жаліло та ін. – К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 2010. – 103 с. 5. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика України / за ред. В. М. Гейця. К.: Інститут економічного прогнозування, 2002. – 76 с. 6. Крутько В. М. Введение в менеджмент кризисных ситуаций: практические рекомендации. / В. М. Крутько. – К.: МЗУПП, 1994. – 52 с. 7. Нижник В. М. Економічна дипломатія та економічна безпека України: навчальний посібник / В. М. Нижник. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – 299 с. 8. Післякризовий розвиток економіки України: засади стратегії модернізації: аналітична доповідь / Я. А. Жаліло [та ін.]; за ред. Я. А. Жаліла. – Національний інститут стратегічних досліджень. – К.: НІСД, 2012. – 140 с. 9. Ризики економічної депресії та потенціал післякризового відновлення економіки України / Я. А. Жаліло. – Національний інститут стратегічних досліджень. – К.: НІСД, 2009. – 62 с. 10. Стіглiц Дж. Глобалізація та її тягар: Пер. з англ. / Дж. Стіглiц – К.: ВД “КМ Академія”, 2003. – 252 с.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua