

УДК 658:005.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-97-6>

**Козловський Д. О.**

Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2522-7917>

## КРИЗА ЯК КАТАЛІЗАТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті усебічно досліджено поняття «криза» у бізнес-контексті та узагальнено наукові підходи до визначення цього поняття. Класифіковано кризи відповідно до їхнього походження та форм, які вони набувають. Криза виокремлено як явище, що може бути як викликом, так і можливістю для створення нових стратегій і коригувань, які допоможуть бізнес-організації підтримувати конкурентну перевагу на ринку. Систематизовано найбільш розповсюджені засоби управління й розглянуто стратегії розвитку бізнесу в умовах кризових явищ. Визначено антикризове управління як стратегічний підхід, який допомагає підприємствам ефективно долати та пом'якшувати наслідки різних кризових ситуацій. Узагальнено, що антикризове управління включає набір процесів, процедур і комунікаційних стратегій, спрямованих на мінімізацію збитків, підтримання безперервності бізнесу та збереження репутації організації.

**Ключові слова:** криза, кризове явище, антикризові заходи, стратегії бізнесу, бізнес-процеси, проактивне планування, бізнес-організації.

**Постановка проблеми.** Термін «криза» широко використовується в наукових працях з різних галузей знань, включаючи економіку, соціологію, психологію та інші. Описи кризових ситуацій можуть бути знайдені в багатьох наукових працях, які вивчають проблеми, пов'язані зі змінами, стресом та нестабільністю, зокрема, у книзі Джона Кеннета Гелбрейта «The Great Crash, 1929». У даній праці досліджуються причини та наслідки Великої депресії 1929 року. «The Crisis of Global Capitalism: Open Society Endangered», написана Джорджем Соросом у 1998 році, є ще одним прикладом праці, в якій описуються кризові ситуації. У даній книзі автор аналізує кризу світового капіталізму та пропонує рішення для створення відкритого суспільства.

Якщо провести паралель то, у бізнес-контексті термін «криза» використовується для позначення серйозної і критичної ситуації або періоду, коли бізнес-організація стикається зі значними проблемами, загрозами або негативними наслідками, які можуть суттєво вплинути на її діяльність, репутацію та довгострокові перспективи.

**Мета статті.** Виходячи із теми дослідження було поставлене завдання узагальнити існуючі підходи до визначення поняття криза у бізнес-контексті, а також систематизувати найрозповсюдженіші засоби управління, зокрема, впровадження заходів антикризового менеджменту, а також стратегії розвитку бізнесу в умовах кризових явищ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Криза в бізнесі являє собою значну і часто непередбачувану подію або ситуацію, яка становить загрозу для нормальної діяльності, репутації та фінансової стабільності компанії [6]. Такі кризи можуть виникати під впливом широкого спектру факторів, зокрема, внутрішніх проблем організації, зовнішніх обставин або їхньої комбінації. Криза в компанії може мати серйозний і тривалий вплив на організацію, її працівників, клієнтів, акціонерів та інші зацікавлені сторони.

Загалом, кризи можуть виникнути з різних причин і мати різноманітні форми [1]:

- фінансова криза виникає, коли бізнес-організація стикається з надмірним боргом, низькою рентабельністю, зменшенням обсягів продажу або недостатньою ліквідністю;

- репутаційна криза виникає, коли бізнес-організація стикається з негативними оглядами або відгуками клієнтів, публічними скандалами, поганою етикою, яка може пошкодити її імідж;

- криза керівництва виникає, коли в бізнес-організації виникають проблеми з керівництвом, конфлікти між топ-менеджерами або зміни в керівництві, що може призвести до нестабільності та зниження ефективності;

- технологічна криза виникає, коли бізнес-організація не може впоратися зі швидким розвитком технологій, втрачає свою конкурентну перевагу або не може адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Криза в бізнесі може мати серйозні наслідки, включаючи збитки, втрату довіри клієнтів та партнерів, знецінення акцій, скорочення персоналу та загрози існуванню бізнес-організації взагалі. Ефективне антикризове управління включає аналіз причин кризи, розробку стратегій, планів для подолання проблем і прийняття важливих рішень для забезпечення виживання та подальшого розвитку бізнес-організації.

Попри це, важливо мати на увазі, що криза може бути як викликом, так і можливістю для створення нових стратегій і коригувань, які допоможуть бізнес-організації підтримувати конкурентну перевагу на ринку. Наприклад, підприємства можуть зосередитися на створенні нових товарів чи послуг, залученні нових клієнтів або зміні своєї бізнес-моделі, щоб забезпечити більшу стійкість у кризових ситуаціях.

Усі бізнес-організації можуть зіштовхнутися із кризою, саме тому вкрай важливо бути до них готовими та мати здатність до адаптації. Кризові ситуації можна перетворити як на виклик, так і на шанс покращити позиції компанії на ринку та виростити підприємство в цілому за допомогою вірної стратегії управління, тобто такої, що обрана з-поміж інших стратегій та призначена саме для вирішення конкретної проблеми у конкретній організації. До таких стратегій можна віднести, зокрема, стратегії диференціації, фокусу інновацій, низьких витрат зростання тощо. В реальному бізнес-середовищі може бути використано комбінацію різних підходів щодо подолання поточних кризових явищ. Вибір конкретної стратегії залежить від аналізу ринку, ресурсів та цілей організації.

Оскільки кризова ситуація змушує підприємства застосовувати нові стратегії виживання на ринку та розглядати проблеми з інших сторін, криза може стати каталізатором для зростання бізнесу. Під час кризи такі стратегії можуть допомогти розвитку бізнесу:

1. Створення нових товарів або послуг, що можна описати як процес інноваційної діяльності, який базується на дослідженні та розробці. У науковій мові цей процес називається інноваційним проектуванням або інноваційною продуктовою розробкою. Криза може підштовхнути бізнес-організації до створення нових товарів або послуг для задоволення потреб або обмежень, що виникають. Наприклад, бізнес-організації, які виробляють медичне та захисне обладнання, під час пандемії COVID-19 змогли виробляти кращу, безпечнішу та ефективнішу продукцію, що, в свою чергу, вплинуло на задоволення зростаючого попиту, покращення якості та безпеки шляхом використання нових технологій, матеріалів та методів виробництва, запровадження інновацій, оскільки карантин і пандемія стимулювали виробників до швидкого впровадження інноваційних рішень [11].

2. Отримання доступу до нових ринків під час кризи може дозволити підприємствам отримати доступ до раніше закритих ринків. Пандемія COVID-19, змусила багато компаній переорієнтуватися на ринок онлайн-торгівлі, створивши нові можливості для зростання електронної комерції [11].

3. Реструктуризація бізнесу під час кризи дозволить бізнес-організаціям переглянути свої операційні стратегії, знайти шляхи скорочення витрат для підвищення ефективності роботи. Так, бізнес може перейти на більш ефективні технології або перерозподілити ресурси між різними задачами.

4. Криза може спонукати бізнес-організації змінити план маркетингових заходів або доопрацювати його, шляхом впровадження свіжих ідей для просування власних товарів і послуг. Наприклад, використовуючи соціальні мережі та інші цифрові інструменти під час пандемії COVID-19, чимало компаній змогли залучити нових клієнтів. Так, наприклад, платформа Zoom стала популярною для проведення відеоконференцій у той час, коли чимала кількість компаній перейшла на віддалену роботу та надавали перевагу онлайн-зустрічі замість зустрічей в режимі офлайн. Дана компанія розширила свою рекламну кампанію, надаючи безкоштовний доступ до своїх послуг для більш широкого кола користувачів з метою їхнього залучення.

5. Зростання співпраці та партнерства: криза може спонукати підприємства розширювати свої мережі співпраці та партнерських відносин. Так, під час пандемії чимало підприємств уклали угоди про співпрацю з іншими підприємствами для виробництва медичного та захисного обладнання. Окрім цього, під час стихійних природних явищ роздрібні мережі та компанії експрес-доставки мають змогу співпрацювати задля швидкої доставки гуманітарної допомоги та життєво важливих товарів у регіони, які найбільше постраждали від лиха.

Таким чином, якби компанії змогли швидко реагувати на ринкові зміни та винайти нові засоби виживання, криза могла б стати каталізатором для розвитку бізнесу. Варто не забувати про те, що криза також може мати катастрофічні наслідки для бізнесу, якщо організації не в змозі пристосуватися до змін і не бачать у них можливості для зростання.

Так, наприклад, компанія Blockbuster, яка колись була лідером на ринку прокату фільмів та відеоігор, не змогла пристосуватися до змін ринку та конкуренції з боку таких онлайн-сервісів, зокрема, Netflix, і зрештою збанкрутувала.

Таким чином, кризові явища можуть сприяти зростанню бізнесу, але тільки за тій умови, що компанії навчилися адаптуватися до ринкових змін і знаходити нові джерела фінансування. Під час економічної кризи бізнес-організації можуть розширюватися та розвиватися за рахунок використання нових технологій, зростання електронної комерції, залучення нових клієнтів, налагодження відносин співпраці та партнерства, тощо.

У табл. 1 наведено перелік антикризових заходів, застосування яких може сприяти, як мінімум, підтримці роботи організацій, а, як максимум, їхньому розвитку.

Наведені у табл. 1 антикризові заходи можуть бути використані бізнес-організаціями для протистояння труднощам під час кризових ситуацій та забезпечення стійкого розвитку. Кожна ситуація може вимагати своїх власних підходів та комбінації заходів для досягнення найкращих результатів.

Щоб зберегти стабільність і зростання під час кризи, підприємства можуть залучати нові джерела фінансування. Компанії можуть, наприклад, подавати заявки на державні програми допомоги малому та середньому бізнесу, залучення партнерських інвестицій або залучення банківського кредиту.

Так, наприклад, компанія Apple, скористалася шансом на прогрес, який надала криза. Розробка

Таблиця 1

Перелік найбільш розповсюджених антикризових заходів

Основні антикризові заходи	Приклади
Диверсифікація	Розширення асортименту продукції та послуг, що дозволить компанії залучити нових клієнтів та зменшить залежність від одного ринку або сектора.
Зниження витрат	Оптимізація виробничих процесів, скорочення витрат на рекламу та маркетинг, перегляд умов контрактів з постачальниками для збереження фінансових ресурсів.
Пошук нових ринків та споживачів	Розвиток нових сегментів ринку або вихід на міжнародні ринки для збільшення обсягів продажів.
Ліквідність	Залучення додаткових фінансових ресурсів через кредитування, залучення інвестицій, реструктуризація заборгованості.
Інновації	Впровадження нових технологій, продуктів або послуг, що дозволяють збільшити конкурентоспроможність компанії.
Співпраця та партнерство	Укладання стратегічних партнерств з іншими компаніями або організаціями для обміну ресурсами, експертизою, або розвитку спільних проєктів.
Кадрові заходи	Підвищення кваліфікації персоналу, перепідготовка працівників, зменшення штату або перерозподіл робочих обов'язків для збереження ресурсів.
Антикризове планування	Розробка планів дій на випадок кризових ситуацій для швидкого реагування та зменшення впливу кризи на бізнес.

Джерело: розроблено автором на основі [2; 3]

нових продуктів і підвищення продуктивності стали пріоритетними завданнями в 1997 році, коли компанія була на межі закриття. Компанія почала активно створювати нові продукти, такі як iMac і iPod, та розширювала продажі на нові континенти. Завдяки даній стратегії компанія Apple змогла подолати кризу та стати одним із найуспішніших підприємств у світі у своїй галузі.

Наведені нижче рекомендації потенційно можуть бути використані менеджерами та власниками підприємств [4]:

- готовність до змін. Підготовка плану дій на випадок непередбачуваних обставин допоможе підготуватися до раптових змін зовнішнього середовища;

- адаптивність. Адаптивний стиль управління допоможе швидко реагувати на ринкові зміни та шукати нові можливості для розвитку;

- використання технологій. Використання технологій може підвищити операційну ефективність та зменшити витрати;

- залучення команди експертів із профільних напрямків роботи підприємства;

- використання державних програм допомоги. Дані програми можуть допомогти бізнесу пережити важкі часи та прискорити його розвиток;

- підтримка співробітників. Винагорода та навчання співробітників можуть зробити їх лояльними та надійними. Зокрема, підтримка співробітників сприятиме підвищенню їхньої продуктивності.

Загалом, як вже було зазначено, дуже важливо розуміти, що криза може становити загрозу для бізнесу, але також може бути шансом для розширення та зростання. Однак успіх залежить від того, наскільки бізнес-лідери та менеджери готові до змін, як швидко вони можуть реагувати на несподівані події. Події та як вони знають, де шукати нові можливості розвитку.

Здатність бізнесу реагувати на кризу та якнайшвидше виходити з неї може бути значно полегшена шляхом попереднього планування та підготовки до кризових ситуацій. Узагальнені рекомендації можуть включати, зокрема, наступні дії:

1. Складення плану дії на випадок настання кризової ситуації є необхідним. У цьому плані має бути чітко окреслено, що слід робити у випадку кризи. Кроки, які будуть потрібні для захисту добробуту та безпеки працівників, запобігання фінансовим втратам для компанії, підтримки зв'язку з клієнтами та партнерами тощо, мають бути визначені заздалегідь.

2. Підвищення адаптивності бізнесу. Умови ведення бізнесу можуть змінитися через кризу, тому дуже важливо мати гнучку структуру, яка може швидко адаптуватися до нових обставин. Щоб адаптуватися до мінливих вимог споживачів, бізнес повинен мати можливість швидко змінювати свої операції та маркетингові плани.

3. Організація повинна розпізнати потенційні ризики, які можуть вплинути на її діяльність, і створити план управління ними. Ця стратегія може включати кроки для зниження ризиків і створення резервів, які допоможуть підтримувати стабільну бізнес-операцію під час негараздів.

4. Необхідно створити міцну фінансову основу. Вкрай важливо забезпечити стабільну фінансову основу, оскільки криза може призвести до значних фінансових втрат компанії.

5. Крім того, успішна стратегія попереднього планування передбачає вивчення потенційних кризових сценаріїв і створення планів дій для кожного з них. Важливо пам'ятати, що кожна криза різна, тому плани дій мають бути адаптивними та гнуч-

кими. Компанії також повинні зберігати достатню кількість готівки в запасі, щоб підтримувати свою фінансову стабільність під час кризи.

6. Також, вирішальним для готовності компанії до кризових ситуацій є управління ризиками. Підприємства повинні усвідомлювати потенційні ризики, щоб можна було вжити заходів для їх пом'якшення або усунення. Серед цих заходів – страхування, диверсифікація портфеля товарів і послуг, створення ефективних систем забезпечення якості та безпеки, а також організація стратегій реагування на кризові ситуації.

7. Нарешті, важливо розуміти, що управління ризиками та випереджаюче попереднє планування є постійними процесами, а не одноразовими діями. Компанії повинні постійно оцінювати ризики, з якими вони можуть зіткнутися, і свої плани дій, а також адаптувати їх до мінливих ринкових умов і стану світової економіки.

Отже, важливою частиною стратегії розвитку будь-якої компанії є антикризове планування. Бізнес зможе максимально ефективно реагувати на кризові ситуації за допомогою проактивного планування, підвищеної гнучкості та управління ризиками.

Створення стратегії управління ризиками є одним із найважливіших кроків у підготовці до кризової ситуації. Щоб досягти цього, можна проаналізувати ризики, які становлять загрозу для бізнесу, і оцінити ймовірність і наслідки цих ризиків. На основі цього аналізу можна скласти план дій у кризовій ситуації.

Гнучкість бізнесу є запорукою швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища [10]. Так, наприклад, зміна обсягів виробництва відповідно до змін попиту або зниження витрат на певних етапах виробництва може забезпечити фінансову стабільність під час кризи.

Підприємства також можуть зосередитися на створенні груп антикризового управління, які координуватимуть операції під час кризи та на забезпеченні інформаційної безпеки, щоб зупинити кібератаки та витоки даних, які можуть завдати величезної шкоди.

Взаємовідносини з ключовими зацікавленими сторонами, які можуть запропонувати підтримку у випадку кризи, такими як клієнти, постачальники та урядові організації, також є важливими для ефективної підготовки до кризи. Для забезпечення гнучкості бізнесу, розвитку механізмів реагування на кризи та покращення комунікацій необхідно розробити стратегію управління ризиками.

Інвестиції в управління ризиками – це ще один спосіб підготуватися до кризи. Виявлення потенційних ризиків і створення планів їх зменшення або управління ними в разі їх реалізації є обов'язковими кроками в цьому процесі. Це може включати такі речі, як страхування, плани на випадок непередбачених обставин для важливих працівників і регулярні оцінки потенційних бізнес-ризиків.

Диверсифікуючи свою продукцію та клієнтуру, бізнес також може підвищити свою адаптивність та гнучкість. Таким чином можна зменшити вплив кризи на конкретний ринок або продуктову лінію. Крім того, це може допомогти у створенні нових джерел доходу та можливостей розширення.

Нарешті, для компаній важливо підтримувати міцні зв'язки з такими важливими групами, як клієнти, партнери та персонал. Це може забезпечити виживання бізнесу та сприяти розвитку довіри та підтримки під час кризи.



Загалом антикризове планування потребує проактивної стратегії та готовності витратити гроші на управління ризиками та резервні плани [4]. Ці дії можуть допомогти компанії стати більш стійкою та покращити її здатність швидко реагувати на непередбачені проблеми.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене вище, можна констатувати, що важливо підтримувати довіру як клієнтів, так і співробітників, шукати нові можливості для зростання та діяти швидко й рішуче в складних обставинах. Бізнес-лідери та менеджери повинні бути готові до непередбачених змін, швидко діяти, у той час, коли змінюється ринок, а також постійно шукати нові можливості для зростання, щоб ефективно справлятися з кризовими ситуаціями.

Антикризове управління являє собою стратегічний підхід, який допомагає підприємствам ефективно долати та пом'якшувати наслідки різних кризових ситуацій. Він включає набір процесів, процедур і комунікаційних стратегій, спрямованих на мінімізацію збитків, підтримання

безперервності бізнесу та збереження репутації організації.

Ефективне антикризове управління починається з проактивного планування. Підприємства розробляють комплексні плани антикризового управління, які окреслюють потенційні ризики, сценарії та стратегії подолання різних типів криз. Ці плани передбачають визначення ролей та обов'язків, встановлення протоколів комунікації та визначення ресурсів, які можуть бути мобілізовані під час кризи.

Антикризове управління передбачає створення систем моніторингу для раннього виявлення потенційних кризових ситуацій. Це дозволяє організації вжити швидких заходів до того, як ситуація загостриться. Раннє виявлення може значно зменшити вплив і серйозність кризи.

Впроваджуючи добре структурований підхід до антикризового управління, підприємства можуть ефективно реагувати на кризи, мінімізувати збої в роботі, захистити свою репутацію та вийти зі складних ситуацій більш стійкими.

### Список використаних джерел:

1. Абрамов В. А., Гуцол С. І. Антикризове управління підприємством: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2018. 140 с.
2. Беспалько В. П., Міщенко О. В. Антикризове управління в економіці. Київ : КНЕУ, 2016. 50 с.
3. Гарафонова О. І., Жосан Г. В. Діджиталізація та автоматизація бізнес-процесів: відмінність дефініцій та місце в менеджменті підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2023. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/335> (дата звернення: 03.04.2023).
4. Заславська О. М. Антикризове управління: методи та засоби. Київ : КНЕУ, 2020. 121 с.
5. Кравченко О. П. Антикризове управління в умовах глобалізації. Київ : Видавництво Софія, 2018. 198 с.
6. Brown T. Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. Harper Business, 2009.
7. Christensen C. M. The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press, 1997.
8. Collins J. Good to great: Why some companies make the leap and others don't. Harper Business, 2001.
9. Hamel G. Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. Harvard Business Press, 2000.
10. Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review Press, 1995.
11. McKinsey & Company. Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/responding-to-coronavirus-the-minimum-viable-nerve-center> (дата звернення: 03.04.2023).

### References:

1. Abramov, V. A., Hutsol, S. I. (2018) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoriia i praktyka [Anti-crisis management of the enterprise: theory and practice]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
2. Bespalko, V. P., Mishchenko, O. V. (2016) Antykryzove upravlinnia v ekonomitsi [Anti-crisis management in the economy]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
3. Harafoнова, O. I., Zhosan, H. V. (2023) Didzhytalizatsiia ta avtomatyzatsiia biznes-protseviv: vidminnist definitsii ta mistse v menedzhmenti pidpriemstva [Digitization and automation of business processes: difference in definitions and place in enterprise management]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk*. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/335> (accessed 03 April 2023). (in Ukrainian)
4. Zaslavska, O. M. (2020) Antykryzove upravlinnia: metody ta zasoby [Anti-crisis management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Kravchenko, O. P. (2018) Antykryzove upravlinnia v umovakh hlobalizatsii [Anti-crisis management in the conditions of globalization]. Kyiv: Vydavnytstvo Sofiia. (in Ukrainian)
6. Brown, T. (2009) Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation. Harper Business.
7. Christensen, C. M. (1997) The innovators dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Harvard Business Review Press.
8. Collins, J. (2001) Good to great: Why some companies make the leap and others dont. Harper Business.
9. Hamel, G. (2000) Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. Harvard Business Press.
10. Kotter, J. P. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review Press.
11. McKinsey & Company (2020) Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/responding-to-coronavirus-the-minimum-viable-nerve-center> (accessed 03 April 2023).

**Kozlovskiy Dmytro**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## CRISIS AS A CATALYST FOR THE DEVELOPMENT OF A BUSINESS ORGANISATION

### Summary

The article provides an in-depth analysis of the concept of "crisis" in a business context and summarises approaches to defining this concept. Different types of crises are categorised based on their origin and diverse manifestations. "Crisis" is regarded as a phenomenon that can present opportunities and challenges for generating new strategies and adaptations that will help a business organisation to maintain a competitive advantage in the market. Crisis phenomena can contribute to business growth, but only if businesses have learned to adapt to market changes and find new sources of finance. During an economic crisis, business organisations can expand and develop by using new technologies, growing e-commerce, attracting new customers, establishing cooperation and partnership relationships, etc. This research article presents a systematic approach to the available modern crisis management tools and explores strategies for business development during crisis times. A business's response and recovery from a crisis can be greatly facilitated by thorough planning and preparation for potential crisis situations. Crisis management involves the establishment of monitoring systems for the early detection of potential crisis situations. This enables the organisation to take rapid action before the situation escalates. Early detection can significantly reduce the impact and severity of a crisis. Effective crisis management begins with proactive planning. Organisations develop comprehensive crisis management plans that outline potential risks, scenarios and strategies for managing different types of crises. The study showed that it is important to maintain the trust of both customers and employees, look for new opportunities for growth, and act quickly and decisively in difficult circumstances. Business leaders and managers need to be prepared for unforeseen changes, act quickly when the market changes and constantly look for new opportunities for growth in order to deal effectively with crisis situations.

**Keywords:** crisis, crisis phenomena, anti-crisis measures, business strategies, business processes, proactive planning, business organisations.