

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ**ГАГАРИНОВ Олександр Валерійович**

доктор філософії, амбасадор Фонду Родина Богдана Гаврилишина,
викладач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-3886-8388>

ЛАГОДІЄНКО Максим Олександрович

аспірант кафедри менеджменту і логістики,
Одеський національний технологічний університет
<https://orcid.org/0009-0002-2299-3587>

Людина створює, організує до функціонування та управляє штучними система соціально-економічного призначення, до яких відноситься і підприємство. Складність соціально-економічних процесів збільшується і тому задачею стратегічного менеджменту, як базису керуючої підсистеми організації - є збереження стійкості на шляху до розвитку. Від якості стратегічного менеджменту залежить майбутнє організації, а значить і людей в різних соціальних та професійних ролях. Від здатності системного менеджменту направляти організації на досягнення стратегічних цільових орієнтирів, зберігати стійкість та розбудовувати потенціал до розвитку - залежить їх життєздатність, ефективність та конкурентоспроможність. В умовах швидкого змінювання зовнішнього середовища, невчасної, несистемної реакції - стратегічний менеджмент сприяє розвитку процесів системної факторизації та дезінтеграції, у внутрішньому середовищі організації. Від повноти, достовірності та своєчасності інформації, на базі яких приймаються рішення/або формується вакуум управління, стратегічний менеджмент організації сприяє створенню умов для формування системної кризи та її подальшого поширення, активізації режиму генерації проблем і настання системної катастрофи в основі якої знаходиться некероване зростання ентропії (ентропогенна системна катастрофа). Системні кризи та катастрофи також відбуваються з підприємствами, наприклад у формі банкрутства, ліквідації тощо, та можуть мати довготривалі наслідки для всіх стейкхолдерів. Окреме реформування, в такій ситуації, здатне пришвидшити процеси розпаду та саморуйнування системи. Подолання негативних наслідків може тривати роками, або навіть десятиліттями, в залежності від масштабу системи. Недостатня розбудова теоретико-практичних напрацювань створення передумов виникнення системної кризи, активізації режиму генерації проблем та, як наслідок, настання ентропогенної системної катастрофи, з подальшою рефлексією щодо напрацювання системних та виважених політик, програм, планів подолання наслідків, необхідних змін та трансформацій - унеможливорює розірвати петлю системного підсилюючого зворотного зв'язку: стратегічний менеджмент, який не відповідає викликам - режим генерації проблем - системна криза - ентропогенна системна катастрофа. Цим питанням присвячена ця стаття з метою подальшої методологічної розбудови щодо запобігання такого роду системних проблем та катастроф у майбутньому.

Ключові слова: системний менеджмент, системна криза, ентропогенна системна катастрофа, режим генерації проблем, підприємство, організація.

STRATEGIC MANAGEMENT IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT**GAHARINOV Oleksii**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

LAHODIENKO Maksym

Odesa National Technological University

A person creates, organizes and manages the artificial system of socio-economic purpose, which includes the enterprise. The complexity of socio-economic processes is increasing, and therefore, the task of strategic management, as the basis of the management subsystem of the organization, is to maintain stability on the way to development. The future of the organization depends on the quality of strategic management, which means people in various social and professional roles. Their viability, efficiency and competitiveness depend on the ability of system management to direct organizations to achieve strategic targets, maintain stability and build potential for development. In conditions of rapid changes in the external environment, untimely, unsystematic reaction - strategic management promotes the development of processes of systemic factorization and disintegration in the internal environment of the organization. From the completeness, reliability, and timeliness of information based on which decisions are made/or a management vacuum is formed, the strategic management of the organization contributes to the creation of conditions for the formation of a systemic crisis and its further spread, activation of the mode of problem generation and the onset of a systemic catastrophe, the basis of which is the uncontrolled growth of entropy. Systemic crises and disasters also happen to businesses, for example in the form of bankruptcy, liquidation, etc., and can have long-term consequences for all stakeholders. Separate reformation, in such a situation, can accelerate the processes of disintegration and self-destruction of the system. Overcoming negative consequences can take years, or even decades, depending on the scale of the system. Insufficient development of theoretical and practical work on the creation of prerequisites for the emergence of a systemic crisis, the activation of the problem generation regime, and, as a result, the onset of an anthropogenic systemic disaster, with subsequent reflection on the development of systematic and balanced policies, programs, plans to overcome the consequences, necessary changes and transformations - makes it impossible to break the loop system reinforcing feedback: strategic management that does not meet the

challenges - problem generation mode - system crisis - anthropogenic system catastrophe. This article is devoted to these issues with the aim of further methodological development to prevent such systemic problems and disasters in the future.

Keywords: system management, system crisis, systemic catastrophe based on entropy, problem generation mode, enterprise, organization.

ГАГАРИНОВ, О., & ЛАГОДІЄНКО, М. (2024). СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ. *Development Service Industry Management*, (2), 227–231. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(35))

NAHARINOV, O., & LAHODIENKO, M. (2024). STRATEGIC MANAGEMENT IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT. *Development Service Industry Management*, (2), 227–231. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(35))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ми живемо у світі систем: природних та штучних. У цих системах відбуваються кризи та катастрофи. У соціально-економічних системах, які поділяються внутрішньо на керуючу та керовану підсистеми, де до першої входить стратегічний менеджмент, відбуваються кризи: функціональні, соціальні, політичні та ін., а іноді і системні з негативними наслідками. Якщо “здорова” система досягаючи точки біфуркації має потенціал трансформуватися і піти далі по траєкторії розвитку, то “хворі” системи досягаючи такого стану розпадаються шляхом саморуйнування, в історії багато таких прикладів. Це відбувається не тільки на макрорівні, проте і на мезо, і на мікрорівні також.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В цілому дослідження цих питань присвячені праці багатьох вчених, зокрема: Том Р. Ф та К. З., які ввели терміни “катастрофа” та “теорія катастроф”, Богданов А.А., Дж. М. Кейнс, М. Кондратьєв, К. Маркс, П. Самуельсон, Дж. Тобін, К. Ерроу, Дж. Штігліц, Ф. Кідланд та Е. Прескот, М. Туган-Барановський, Р. Дж. Хоутрі, Й. Шумпетер, В. Гейця, Кобзева П.М. та інші. Зокрема, увагу слід звернути на те, що з позиції штучно-створених людиною організаційних систем - типу “підприємство”, які є суб'єктами господарської діяльності забезпечуючої підсистеми “економіка”, системні кризи та катастрофи також відбуваються. Банкротство, ліквідація тощо можуть бути спричинені цими процесами. Це і обумовило актуальність теми.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне дослідження взаємозв'язку між станом стратегічного менеджменту, виникнення системної кризи та настання ентропійної системної катастрофи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У будь-якій штучній організаційній системі, зокрема підприємства, можна виділити дві підсистеми – керуючу та керовану. Ми говоримо про систему керуючу, а саме її стратегічну складову – стратегічний менеджмент.

Основні питання системного менеджменту викладені, наприклад, в роботі [1]. Стратегічний менеджмент є сукупністю активних елементів - людей, у ролі співробітників керівного апарату, які несуть відповідальність за завдання цільових стратегічних орієнтирів та їх досягнення організаційною системою шляхом розробки стратегій та керуванням її впровадження.

Головним завданням стратегічного менеджменту організації є створення у внутрішньому середовищі сприятливих умов для комфортної індивідуальної життєдіяльності її активних елементів - людей, які мають у її внутрішній структурі певні соціальні, професійні ролі. Що повинно бути відображено у організаційному розподілі функцій та задач, повноважень та відповідальності. Таким чином, стратегічний менеджмент сприяє реалізації організації її призначення, шляхом розробки стратегічних цільових орієнтирів, які є частиною стратегії, у разі її наявності, з подальшим її впровадженням та керуванням цим процесом, в тому числі з точки зору відхилень фактичних результатів від планових в контексті динамічності станів зовнішнього середовища, яке оточує організацію. Це саме стає можливим через завдання чітких і однозначних для кожного співробітника цільових стратегічних орієнтирів, які були б вимірними, релевантними та досяжними.

У свою чергу виконання головного завдання стратегічного менеджменту здійснюється за допомогою реалізації ним своїх основних функцій у рамках системи, якими виступають такі:

- ✓ завдання стратегічних цільових орієнтирів функціонування системи;
- ✓ конструювання системи щодо основних властивостей відповідно до стратегічних цільових орієнтирів;
- ✓ організація її функціонування відповідно до системних принципів та закономірностей;
- ✓ реалізація системних стратегічних змін задля досягнення стратегічних цільових орієнтирів;
- ✓ забезпечення настроювання активних елементів - людей, у різних організаційних ролях, на досягнення заданих цільових стратегічних орієнтирів шляхом проведення роз'яснювальних кампаній, системи виховання та освіти, навчання та розвитку, подання особистого прикладу та організації заходів, присвячених трансформаційним процесам та їх плановому результату і, авжеж створення умов для цього тощо;

✓ моніторинг поточного системного стану та розміру стратегічного розриву порівняно з цільовим/бажаним рівнем.

Стратегічний менеджмент відіграє важливу роль на всіх стадіях життєвого циклу організації, в тому числі підприємства. І зараз ми розглянемо докладніше, як це відбувається в контексті трьох його базових стадій – створення, організації функціонування та розвитку.

При створенні організації, в тому числі підприємств, системний стратегічний менеджмент виступає у ролі ідеологів та конструкторів майбутньої організації. Спочатку необхідно визначити для досягнення яких цілей призначена система, оскільки її системний стан залежатиме від того, до яких цільових орієнтирів вона спрямована. Будь-яка система з низьким рівнем системної досконалості апіорі не може досягти амбітних цілей, які б задовольняли її призначенню. На етапі створення закладається фундамент - потрібно дотримання властивостей, які відомі в теорії систем, що безпосередньо впливає на рівень її системної досконалості, потенційної ефективності та конкурентоспроможності.

Організаційна система, яка була створена з припущенням помилок, схожа на технічну систему, створену з дефектами, які роблять її експлуатацію ненадійною і, нерідко, небезпечною. Якщо представники стратегічного менеджменту мають достатній рівень компетентності та професійної підготовки щодо створення штучних організаційних систем та певного практичного досвіду, то з великою ймовірністю можна прогнозувати те, що система буде створена без суттєвих відхилень, які згодом можуть призвести до збоїв у процесі її функціонування. Якщо ж має місце зворотна ситуація, вірогідно, що функціонування створеної системи буде нестійким, з низькою потенціалом до розвитку, ефективності та конкурентоспроможності. За інших рівних умов, у системи, створеної у першому випадку набагато більше шансів піти шляхом наростаючих S – образних кривих і стати на шлях системного розвитку та досягати метастабільності.

На наступній стадії – організації функціонування, завданням стратегічного менеджменту є дотримання принципів та закономірностей відомих в теорії систем. Слід відмітити, що питання властивостей, принципів та закономірностей не є закритим у теорії систем [2], особливо щодо застосування їх до управління підприємствами.

Неврахування даних положень може призвести до того, що створюються умови для активації режиму генерації проблем, який є слідством сформованої системної кризи, яка продовжує наростати. Під системною кризою [3] ми розуміємо певний стан та поведінку організації (в т.ч. підприємство), яка була створена з порушенням системних принципів та організована до функціонування з порушенням системних закономірностей, при чому зовнішні та внутрішні впливи на яку викликають у її внутрішньому середовищі режим генерації проблем і, як слідство, нестійкість та нестабільність. Причини та наслідки крих розкриті в роботі [4].

В такому випадку окремі реформи не дадуть бажаних результатів. Їх функціональна спрямованість та несистемна імплементація здатна створювати проблеми у взаємопов'язаних підсистемах всієї організації. Система поступово буде втрачати свою привабливість, як внутрішню, так і зовнішню, з подальшим зниженням рівня системної досконалості. Це породжує виникнення та стрімке посилення процесу прогресуючої факторизації, коли активні елементи - люди, з різними організаційними ролями, пригнічені купою внутрішніх, довгий час нерозв'язних проблем, починають прагнути все більшої і більшої незалежності в рамках існуючої системи. Ця передфінальна стадія характеризується значною різноманітністю їх станів та діяльності, вони фактично вже не асоціюють себе з системою. У той же час, стратегічний менеджмент поступово втрачає управління над системою. Процеси, що відбуваються в ній, набувають все більш різноспрямованого характеру і, зрештою, вона втрачає здатність протистояти їх наростанню. І тоді відбувається ентропогенна системна катастрофа, в основі якої знаходить ентропія. Під ентропогенною системною катастрофою [5] ми розуміємо результат некерованого процесу наростання ентропії у штучній організаційній системі, який викликає її саморуїнвання, розпад. Це відбувається внаслідок нездатності підсистеми, що керує, трансформувати організацію (як об'єкт управління так і саму систему управління) з вихідного хаотичного стану в цільовий системний стан, в якому виробляється негаентропія.

Цього виду катастрофи недостатньо досліджені з науково-теоретичної точки зору, зокрема з точки зору антикризового управління та економічної теорії в цілому [6,7]. Це призводить до того, що новостворення організацій відбувається без осмислення та рефлексії цих процесів щодо передумов настання ентропогенної системної катастрофи. І Ілюстрація петлі посилюючого зворотного зв'язку щодо цих питань наведена на рис. 1.

Виходячи з рис 1. можна говорити, в загальносистемному розумінні, що стратегічний менеджмент, який не відповідає викликам, - створює умови для формування системної кризи. Чим більше розрив між стратегічним менеджментом та викликами з якими він стикається, тим швидше активується режим генерації проблем, тому що системні протиріччя наростають, криза загострюється, а точкові реактивні рішення, що приймаються - тільки прискорюють процеси прогресуючої факторизації

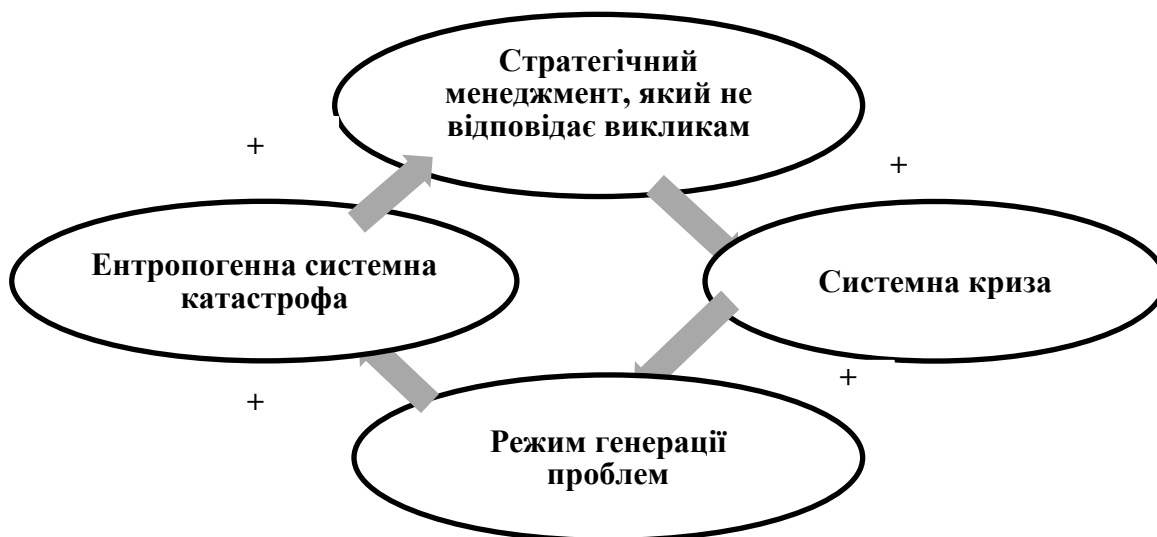


Рис. 1. Петля системного посилюючого зворотного зв'язку: стратегічний менеджмент, який не відповідає викликам - режим генерації проблем - системна криза - ентропогенна системна катастрофа. *

* - запропоновано авторами.

Чим активніший режим генерації проблем тим скоріше настає ентропогенна система катастрофа, при чому її масштаб щодо негативних наслідків для всіх суб'єктів соціально-економічної діяльності може бути різний. Чим більша системна катастрофа, тим більше часу необхідно для подолання її наслідків та осмислення причин її настання, а також розробки необхідних антикризових заходів. Неосмислення причин її настання та подальшого усунення фундаментальних протиріч - унеможливує подальший розвиток. Таким чином з заданою закономірністю ці процеси мають потенціал повторення. Це знижує досягнення стратегічного успіху в майбутньому, тому що настання таких подій зменшує потенціал системи, в залежності від її масштабу, - це можуть бути роки або десятиріччя. Така ентропогенна система катастрофа, наприклад, відбулася з СРСР. Наслідки якої до сих пір не подолані.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стратегічний менеджмент відіграє першочергову роль в досягненні організацією/підприємством заданих стратегічних орієнтирів, потенційної ефективності та конкурентоспроможності. Він спрямовує систему, шляхом своєчасного управління змінами та трансформаціями в контексті заданої цілеспрямованості з урахуванням існуючих викликів. Це з одного боку.

З іншого, саме стратегічний менеджмент створює умови для формування системної кризи, активації режиму генерації проблем та, як наслідок, уможливує настання ентропогенної системної катастрофи. В умовах швидкого змінювання зовнішнього середовища, невчасної, несистемної реакції - стратегічний менеджмент сприяє розвитку процесів системної факторизації та дезінтеграції, у внутрішньому середовищі організації. Це відбувається у разі його невідповідності тактичним та стратегічним викликам перед системою, низької якості інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, недостатнього досвіду, кваліфікації та професіоналізму і/або несвоечасного прийняття заходів на упередження. При чому реактивність рішень та дій, окремого реформування підсистем здатне прискорити процеси розпаду та саморуйнування системи. Подолання негативних наслідків може тривати роками, або навіть десятиріччями, в залежності від масштабу системи. Системні кризи та катастрофи також відбуваються з підприємствами, наприклад у формі банкрутства, ліквідації тощо, та можуть мати довготривалі наслідки для всіх стейкхолдерів.

Недостатня розбудова теоретико-практичних напрацювань створення передумов виникнення системної кризи, активації режиму генерації проблем та, як наслідок, настання ентропогенної системної катастрофи, з подальшою рефлексією щодо напрацювання системних та виважених політик, програм, планів подолання наслідків, необхідних змін та трансформацій - унеможливує розірвати петлю системного підсилюючого зворотного зв'язку: стратегічний менеджмент, який не відповідає викликам - режим генерації проблем - системна криза - ентропогенна системна катастрофа. Подальші дослідження будуть спрямовані на пошук наукового вирішення цих проблем.

Література

1. Кравченко М.О. Системний менеджмент: Конспект лекцій: навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 112 с.

-
2. Сурмин Ю. П. Теорія систем та системний аналіз : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2003. 368 с.
 3. Kobzev, P. M. A Systematic Approach to Improving Public Administration and Local Self-government. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 2 (2005): 13-16.
 4. Кухта П.В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка* № 10, 2012. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>
 5. Гагарінов О. В., Кобзев П. М., Котляр А. А. Ентропогенна системна катастрофа ХХ століття: сутність, причини, наслідки. *Бізнес Інформ*. 2015. No 5. С. 8–15.
 6. Економіка, організація та менеджмент./ Пол Мілгром, Джон Робертс; Пер. з англ. Надруковано в Україні, 2023, 1113 с.
 7. Економічна теорія: політекономія: підруч. / [за ред. В. Д. Базилевича]. [7-ме вид., випр. і перероб.]. К. : Знання-Прес, 2008, 719 с.

References

1. Kravchenko M.O. Systemnyi menedzhment: Konspekt leksii: navch. posib. dlia zdobuvachiv stupenia doktora filosofii za osvitho-naukovoioi prohramoioi «Menedzhment» spetsialnosti 073 Menedzhment / KPI im. Ihoria Sikorskoho; uklad.: M.O. Kravchenko. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2021. 112 s.
2. Surmyu Yu. P. Teoriia system ta systemnyy analiz : navchalnyi posibnyk. Kyiv : MAUP, 2003. 368 s.
3. Kobzev, P. M. A Systematic Approach to Improving Public Administration and Local Self-government. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 2 (2005): 13-16.
4. Kukhta P.V. Kryzy, yikh prychny ta naslidky. *Efektivna ekonomika* № 10, 2012. Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>
5. Naharinov O. V., Kobziev P. M., Kotliar A. A. Entropohenna systemna katastrofa XX stolittia: sutnist, prychny, naslidky. *Biznes Inform*. 2015. No 5. S. 8–15.
6. Ekonomika, orhanizatsiia ta menedzhment./ Pol Milhrom, Dzhon Roberts; Per. z anhl. Nadrukovano v Ukraini, 2023, 1113 s.
7. Ekonomichna teoriia: politekonomiia: pidruch. / [za red. V. D. Bazylevycha]. [7-me vyd., vypr. i pererob.]. K. : Znannia-Pris, 2008, 719 s.