

# УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

УДК 355.58:159.953.5  
JEL M11, O32

## РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ В ПОБУДОВІ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

**Ільчук Олена Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент  
Національна академія сухопутних військ імені Петра Сагайдачного  
ORCID: 0000-0003-2289-399X  
olena.ilchuk@gmail.com

**Удуд Іванна Романівна**

кандидат економічних наук, доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
ORCID: 0000-0003-0806-5688  
ududivanna77@ukr.net

**Іваночко Арсен Тарасович**

студент  
Львівський національний університет імені Івана Франка

*Статтю присвячено розгляду можливих методів антикризового управління підприємствами ґрунтуючись на можливостях комунікаційних елементів стратегії сучасних підприємств. Авторами було досліджено найбільш вразливі сфери економічної діяльності під час повномасштабного вторгнення російської федерації. Ґрунтуючись на цьому було визначено, що серед підприємств, які були порівняно прибутковими стали ті, які найбільше залучали комунікативні складову до операційної діяльності, а саме фінансова, страхова та торгівельна сфери. Розглядаючи процес формування стратегії антикризового розвитку вітчизняних підприємств, авторами було запропоновано впровадити ряд новітніх інструментів, які б полегшили процес комунікації як з зовнішніми контрагентами, так і на різних рівнях управління підприємства. Дослідження іноземних та вітчизняних теоретичних джерел дало змогу стверджувати що впровадження в стратегію антикризового розвитку сучасного підприємства методу Leap, яка вважається ефективною системою управління, заснованою на максимальній орієнтації на інтереси і потреби кожного споживача і постійне мотивування працівників підприємства. Доведено необхідність впровадження технології SIPOC для подальшого антикризового розвитку вітчизняних підприємств. Методологія розробки схеми SIPOC полягає у встановленні наступних елементів: процес ідентифікації / пошук назви процесу; уточнення меж процесу (початку та закінчення); перелік основних результатів роботи споживачів; перелік основних ресурсів та постачальників; виявлення та відзначення важливих кроків (5–7) та встановлення їх хронологічного порядку. Пропонується також при аналізі методом SIPOC визначити області та рівні підприємства, які можна вдосконалити та які можуть найбільше вплинути на задоволеність клієнтів у рамках антикризового управління задля подальшого розвитку основної діяльності. Отримані результати дають змогу в подальшому розвинути господарську діяльність підприємства та уникнути руйнівного впливу кризи.*

**Ключові слова:** антикризовий менеджмент, комунікація; комунікація в умовах кризи, кризова ситуація, антикризове управління.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.1>

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Виклики 21 століття, що постають перед сучасним суспільством та його економічним життям передбачають зміну поглядів на процес управління загалом, а також системну зміну у сфері комунікації. Так, світова пандемія COVID-19 змінила парадигму функціонування цілих економічних видів діяльності, як туризм, індустрія гостинності, ресторанний бізнес та культурно-розважальних закладів. Сьогодні споживачі зацікавлені у наявності підприємства не лише за фізичною адресою, але й у мережі Інтернет. Остаточне рішення щодо купівлі товару чи послуги клієнт приймає найчастіше, ґрунтуючись на відгуках інших споживачів. З одного боку

такий підхід передбачає економію ресурсів на персонал та основні засоби, однак з іншого боку – передбачає перебування всієї стратегії підприємства.

Як вказує Лара Мудрак [1, с. 110], чітка комунікаційна стратегія допоможе в кризовій ситуації в донесенні чіткого повідомлення. Під час кризи можна збільшити аудиторію своїх основних каналів комунікації, проявити своє лідерство в управлінні, винайти та спробувати новітні підходи в вирішенні важливих питань. Тому на нашу думку, комунікативна складова стратегії антикризового управління підприємством відіграє важливу роль у організації та здійсненні ефективного управління ним.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Широкий спектр досліджень, пов'язаних з концептуальною основою антикризового управління підприємством в цілому та розроблення підходів до подолання результатів кризи і подальшого його розвитку, розкривається в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Гудзинського О.Д., Кібук Т.М., Колеснікова О.О., Олексюк О.І., Чичун В.А., Шульги Г.О. та ін. Разом з тим, одним з найбільш трудомістких і мало досліджених у теорії й практиці управління підприємствами є завдання побудови організаційно-економічних і управлінських механізмів формування стратегії антикризового розвитку, найважливішим компонентом якої є механізми формування ефективно функціонуючої комунікації не лише з споживачами та зовнішніми контрагентами, але й в середині компанії. Зважаючи на воєнний стан в Україні та обмеженість економічного розвитку вітчизняних підприємств, частина з яких втратила не лише матеріально – технічну базу, але й клієнтський потенціал і змушені або припинити діяльність, або ж переїхати в інші регіони, проблема комунікації постала дуже гостро та служить для забезпечення виживання сучасного бізнесу.

**Формування цілей статті.** Метою є дослідження теоретико-методологічних особливостей та обґрунтування необхідності імплементації інструментарію комунікативної складової антикризового розвитку сучасних підприємств.

**Методи дослідження.** Термінологічний, статистичний аналіз, порівняння, узагальнення, діалектики.

**Результати дослідження.** Враховуючи актуальність проблеми комунікації в сучасних економічних реаліях, слід зауважити, що зазвичай дана проблема розглядається лише в якості комунікації підприємства з зовнішнім середовищем. Однак, не менш важливою є і комунікація всередині компанії, між працівниками та адміністрацією, а також між різними підрозділами. При цьому, зауважимо, що створення системи антикризового розвитку підприємства покликане допомогти впорядкувати процеси формування стратегічного потенціалу відповідно до внутрішніх закономірностей господарської діяльності [4, с. 64].

Враховуючи, що економічна ситуація в нашій країні вже давно перебуває в системній кризі, яку після послаблення карантинних заходів ще більше посилила повномасштабна агресія з боку РФ, зазначимо, що згідно з даними Державної служби статистики України, все ж таки більшість підприємств отримала прибуток, ніж збиток за результатами статистичного вимірювання станом на кінець 2022 року.

Безперечно, що така тенденція є позитивною незважаючи на загальний стан економічної інфраструктури країни, що перебуває у військовому стані. Однак, важливим є досягнути розуміння, за рахунок яких видів діяльності вдалось уникнути банкрутства більшості з проаналізованих підприємств. Так, найбільш прибутковими були за даний період фінансова та страхова діяльність, які в загальній сумі отримали 273535.9 тис грн, а найбільш збитковою сферою стала промисловість із збитками в сумі – 187630.7 тис грн.

Зазначимо також, що саме в цій сфері економічної діяльності якість внутрішньої та зовнішньої комунікації

є визначальною, а отже побудова стратегії антикризового розвитку заснована на комунікації є найбільш актуальна саме для цих підприємств.

Відтак, основною особливістю кризової ситуації є те, що вона містить у собі небезпеку, загрозу руйнування виробничої системи та потенціалу підприємства загалом. Тому завданням побудови нової стратегії, яка б передбачала не лише подолання кризи, але й подальший розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, є діагностика проблемної зони, вплив на виявлену проблему, а також на окремі чинники, що призводять до її появи. У даному аспекті важливою є побудова ефективної внутрішньої комунікації на підприємстві. Тому важливість та актуальність імплементації комунікаційного механізму антикризового розвитку підприємства зумовлюється наступним:

– його головною метою є забезпечення стабільного стану підприємства на ринку і стійкого фінансового становища, не залежно від економічної і політичної ситуації в країні;

– в основі антикризового управління підприємством покладено процес постійних і послідовних інновацій у всіх сферах діяльності підприємства з метою розширення його потенційних можливостей та оптимізації ресурсів, необхідних для нормалізації стану підприємства;

– антикризове управління підприємством спрямоване на те, щоб у складній ситуації, в якій опинилося підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, які дозволили б подолати труднощі із найменшими для підприємства втратами та розумінням персоналу, що знизить ризики втрат висококваліфікованих спеціалістів.

Погодимось з думкою Белай С.В., яка зазначає, що до цілей комунікативної стратегії відносяться: конвенціональна (забезпечення згоди цільової аудиторії з позиціонуванням, з пропозицією комерційних вигод, здійснення продажу); конфліктна (усунення розбіжностей між брендом, товаром і цільовою аудиторією); маніпуляційна (захоплення смислового простору комунікації з тим, щоб нав'язати учаснику комунікації свою комунікативну стратегію і відповідно своє бачення реальності) [3, с. 38].

Більшість сучасних методів менеджменту можна узагальнити у трьох концепціях: зменшення відходів/втрат; підтримка якості продукції/послуг; прискорення виробництва. Однак, при більш ширшому розгляді іноземного досвіду, зазначимо, що досить актуальним, на нашу думку буде впровадження в стратегію антикризового розвитку сучасного підприємства методу Lean – це ефективна система управління заснована на максимальній орієнтації на інтереси і потреби кожного споживача і постійне мотивування працівників підприємства. При цьому важливе значення приділяється комунікації між кількома рівнями організації бізнесу [5]. Як зазначають автори даної методики, вона повинна враховувати особливі характеристики кожного напрямку діяльності. Наприклад, будь-які витрати впливатимуть на весь ланцюг побудови цінності кінцевого продукту, а отже і на комунікацію з клієнтами. Таким чином, підприємство зобов'язане вживати заходів для усунення чи мінімізації збитків кризи для підвищення цінності для замовника,

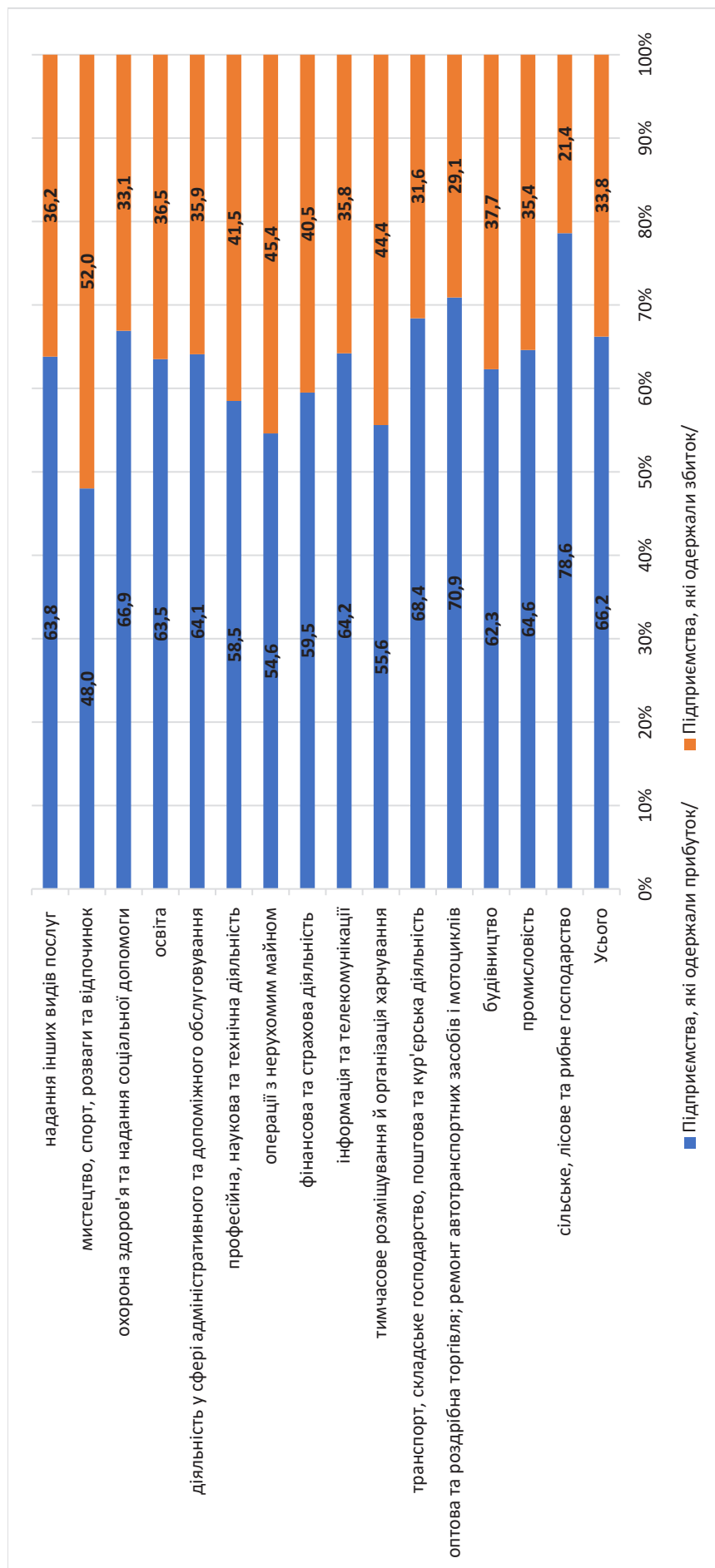


Рисунок 1 – Підприємства що отримали позитивний та негативний фінансовий результат на кінець 2022 року

Джерело: [2]

надання кращих та більш конкурентоспроможних послуг.

Ще одним ефективним інструментом, який в даний час використовується при розробці стратегії підприємств чи організацій для створення додаткової вартості та поліпшення якості бізнес-процесів, є Lean Six Sigma. Однак частіше в працях іноземних науковців методика Lean Six Sigma розглядається як підмодель операційної стратегії. Разом з тим, процес управління, який базується на моделях Six Sigma та Lean можуть бути ефективним рішеннями для адаптації бізнес-середовища до змін на ринку та покращення ефективності діяльності. Ця методика успішно застосовується в різних секторах бізнесу, на малих та середніх підприємствах в таких країнах як США, Німеччина та інші [6].

На нашу думку, метод Lean Six Sigma слід розглядати як інструмент налагодження комунікації для вдосконалення діючої стратегії підприємства, яке опинилось в кризовій ситуації.

Крім того, для більш кращого налагодження комунікативного процесу при формуванні антикризової стратегії розвитку, пропонуємо використати аналіз SIPOC як інструмент методології Six Sigma. Цей інструмент пропонує можливості виявлення та зробити очевидними основні процеси, що додають вартість, а також більш прозору презентацію процесів від входу до виходу по всьому логічному ланцюгу постачальники-процеси-замовники.

В загальному елементи схеми SIPOC складаються з :

- S – (Suppliers ) — постачальники;
- I – (Inputs ) – вхідні дані, пропоновані постачальниками;
- P – (Process) — найважливіші кроки;
- O – (Outputs )— очікувані результати;
- C – (Customers) — клієнтська складова [6].

При побудові аналізу SIPOC слід виконати наступні кілька кроків, які передбачають як внутрішню, так і зовнішню комунікацію.

**Крок 1. Формування переліку основних елементів процесу (Процес – P).** На цьому етапі як правило ідентифікують елементи процесу у межах діяльності підприємства.

**Крок 2. Визначення результатів (Deliverable-Outputs-O).** Доведення товару/послуги від підприємства до споживача часто опосередковується спілкуванням клієнта з референтними групами та впливом на нього реклами. При чому в структурі витрат, які несе клієнт купуючи будь який товар продукт, він купує і інформацію, а також несе інші, неявні витрати.

**Крок 3. Управління клієнтською складовою.** Складно переоцінити роль клієнта в антикризовому стратегічному управлінні.

**Крок 4. Визначення необхідних ресурсів (Contributions-Entries-I).**

**Крок 5. Презентація постачальників (Suppliers-S).**

Методологія розробки схеми SIPOC (рис. 2) полягає у встановленні наступних елементів:

- процес ідентифікації / пошук назви процесу;
- уточнення меж процесу (початку та закінчення);
- перелік основних результатів роботи споживачів; перелік основних ресурсів та постачальників;
- виявлення та відзначення важливих кроків (5–7) та встановлення їх хронологічного порядку.

Аналіз SIPOC базується на визначенні областей, які можна вдосконалити та які можуть найбільше вплинути на задоволеність клієнтів у рамках антикризового управління задля подальшого розвитку основної діяльності.

**Висновки.** Таким чином, нами розглянуті інструменти формування антикризового розвитку підприємства в умовах сьогодення. На основі дослідження зарубіжного досвіду, та завдяки аналізу статистичних даних, нами було зроблено висновок щодо можливостей впровадження інструментарію Lean Six Sigma та SIPOC задля покращення комунікації як між клієнтами та фірмою, так і внутрішній комунікації. Отримані результати дають змогу в подальшому розвинути господарську діяльність підприємства та уникнути руйнівного впливу кризи.



Рисунок 2 – Блок-схема побудови стратегії антикризового розвитку із застосуванням методології SIPOC

### Список використаної літератури:

1. Мудрак Л. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 110 с.
2. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Белай С.В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : Вид-во НАНГУ, 2015. 349 с.
4. Вовк Н.П., Мохнар Л.І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Вип. 1 (59). С. 63–70.
5. Albliwi S.A., Antony J. And Lim, S.A.h. A systematic review of Lean Six Sigma for the manufacturing industry. *Business Process Management Journal*, 2015. Vol. 21. No. 3. P. 665–691.
6. Скотт Т. Компанії США вийшли з кризи. URL: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/0,,contentMDK:21924020~pagePK:5105988~piPK:360975~theSitePK:214971,00.html>
7. Pande, Peter S., Neuman, Robert P., Gavanagh, Roland R. *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance*. -McGraw-Hill, 2000. 282 p.

### References:

1. Mudrak L. (2020) *Komunikatsiia i kryza: yak hromadam protystoiaty vyklykam i uspishno diiaty v period kryzy: navch. posib.* [Communication and crisis: how communities can face challenges and act successfully during a crisis: training manual]. Kyiv: TsUL, 110 p.
2. Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy [State Statistics Committee of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Bielai S.V. (2015) *Derzhavni mekhanizmy protydii kryzovym yavyshcham sotsialno-ekonomichnoho kharakteru: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [State mechanisms for countering socio-economic crisis phenomena: theory, methodology, practice: monograph]. Kharkiv: Vyd-vo NANHU, 349 p.
4. Vovk N.P., Mokhnar L.I. (2021) *Komunikatyvna skladova orhanizatsii ta zdiisnennia antykryzovoho upravlinnia* [Communicative component of the organization and implementation of anti-crisis management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, vol. 1 (59), pp. 63–70.
5. Albliwi S.A., Antony J. and Lim S.A.h. (2015) A systematic review of Lean Six Sigma for the manufacturing industry. *Business Process Management Journal*, vol. 21, no. 3, pp. 665–691.
6. Skott T. *Kompanii SShA vyishly z kryzy* [US companies have emerged from the crisis]. Available at: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/0,,contentMDK:21924020~pagePK:5105988~piPK:360975~theSitePK:214971,00.html>
7. Pande, Peter S., Neuman, Robert P., Gavanagh, Roland R. (2000) *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance*. -McGraw-Hill, 282 p.

*Olena Ilchuk*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy

*Ivanna Udud*, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv

*Arsen Ivanochko*, Student, Ivan Franko National University of Lviv

### **THE ROLE OF COMMUNICATION IN DEVELOPING A STRATEGY FOR ANTI-CRISIS DEVELOPMENT OF ENTERPRISES**

*The article is dedicated to the consideration of possible methods of anti-crisis management of enterprises based on the possibilities of communication elements of the strategy of modern enterprises. The authors investigated the most vulnerable areas of economic activity during the full-scale invasion of the Russian Federation. Based on this, it was determined that among the enterprises that were relatively profitable, those that most involved the communicative component in operational activities, namely the financial, insurance and trade spheres. Considering the process of forming a strategy for the anti-crisis development of domestic enterprises, the authors proposed to implement a number of the latest tools that would facilitate the process of communication both with external counterparties and at various levels of enterprise management. The study of foreign and domestic theoretical sources made it possible to assert that the implementation of the Lean methodology in the anti-crisis development strategy of a modern enterprise, which is considered an effective management system, is based on the maximum orientation to the interests and needs of each consumer and the constant motivation of the enterprise's employees. The necessity of implementing the SIPOC technology for the further anti-crisis development of domestic enterprises has been proved. The SIPOC scheme development methodology consists in establishing the following elements: identification process / process name search; clarifying process boundaries (beginning and ending); a list of the main results of the work of consumers; list of main resources and suppliers; identifying and marking important steps (5–7) and establishing their chronological order. It is also proposed to identify the areas and levels of the enterprise that can be improved and that can have the greatest impact on customer satisfaction within the framework of anti-crisis management for the further development of the main activity during the SIPOC analysis. The obtained results make it possible to further develop the economic activity of the enterprise and avoid the destructive impact of the crisis.*

**Key words:** anti-crisis management, communication, communication in crisis, crisis situation, anti-crisis management.

*Дата надходження до редакції: 19.10.2023 р.*