

УДК 330: 338.054.23

С. О. Кириченко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-7801-0181

А. В. Ружицький,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, ЗВО "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая", м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-5626-0616

С. О. Тульчинська,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-1409-3848

С. В. Салоїд,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-3294-2671

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.9—10.18

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

S. Kyrychenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv

A. Ruzhytskyi,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,
IHE "Academician Yuri Bugay International Scientific and Technical University", Kyiv

S. Tulchynska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv

S. Saloid,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF ORGANIZATION OF THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

У статті обґрунтовано концептуальні засади організації системи антикризового управління підприємством. Встановлено, що економічні кризи — це цілком об'єктивна закономірність для будь-якої господарської діяльності. З'ясовано, що банкрутства підприємств — це не випадкові явища, а певна закономірність в економіці розвинених країн формування повноцінної системи антикризового управління підприємством є невід'ємною складовою його стабільного функціонування та розвитку, незалежно від поточного стану, оскільки така система надає можливість підприємству оперативно елімінувати існуючі загрози та формувати стратегію протидії ним на довгострокову перспективу. Системі антикризового управління підприємством, як і будь-якій іншій системі, притаманні відповідні їй об'єкт та

суб'єкти управління. Обґрунтовано завдання функціонування системи антикризового управління підприємством. До головних принципів системи антикризового управління підприємством віднесено принципи: системності, комплексності, безперервності, адекватності, керованості та структурованості управління, оптимізації та інноваційності. Виокремлено загальні функції системи антикризового управління підприємством, до яких відносяться: планування, організування, координування, мотивування, регулювання та контролювання. До специфічних функцій системи антикризового управління підприємством віднесено функції: діагностичну, стабілізаційну, індикативну, моніторингову, превентивну та мобілізаційну.

The article substantiates the conceptual principles of the organization of the crisis management system of the enterprise. It has been established that economic crises are a completely objective regularity for any economic activity. It was found that corporate bankruptcies are not accidental phenomena, but a certain pattern in the economy of developed countries, the formation of a full-fledged system of crisis management is an integral part of its stable operation and development, regardless of the current state, as this system allows the company to quickly eliminate existing threats and formulate a strategy to counter them in the long run. The system of anti-crisis management of the enterprise as well as any other system has its corresponding object and subjects of management.

It is substantiated that the functioning of the anti-crisis management system of the enterprise involves ensuring the implementation of the following tasks: the organization of effective crisis forecasting processes and ensuring appropriate measures for its timely prevention; operational diagnostics and adjustment of the system of continuous monitoring of the state of functional systems of the enterprise; avoidance and timely taking measures to reduce the risk of loss of solvency of the enterprise; identification of potential sources of attracting additional financial resources, as part of optimization measures to balance the structural parameters of the capital of the enterprise; development of contractual and partnership relations with contractors; implementation of receivables management measures; monitoring the timeliness of execution or restructuring of debt obligations of the enterprise; formation of a system of resource provision for crisis management; evaluation of the effectiveness of the implementation of anti-crisis measures and the functioning of the system as a whole. The main principles of the crisis management system of the enterprise include the principles of: system, complexity, continuity, adequacy, manageability and structure of management, optimization and innovation. The general functions of the anti-crisis management system of the enterprise are singled out, which include: planning, organization, coordination, motivation, regulation and control. The specific functions of the anti-crisis management system of the enterprise include functions: diagnostic, stabilization, indicative, monitoring, preventive and mobilization.

Ключові слова: системи антикризового управління підприємством, принципи, функції, задачі, економічна криза, банкрутство.

Key words: systems of anti-crisis management of the enterprise, principles, functions, deliveries, economic crisis, bankruptcy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Беззаперечним є той факт, що велика кількість кризових явищ, що виникає на підприємствах незалежно від галузі або сфери діяльності у великій мірі спричинена прямою дією факторів зовнішнього походження, які для підприємства у більшості своїй залишаються некерованими, тобто вплив підприємства на них є обмеженим або взагалі відсутній. Однак кризі як явищу притаманний двоїстий характер, що відповідним чином виявляється у амбівалентності характеру причин її виникнення: криза спричиняється не лише унаслідок зовнішніх впливів, але й по причині об'єктивної неспроможності внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства протистояти їй. Це та інше актуалізує проблему розроблення концептуальних засад системи антикризового управління підприємствами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика дослідження теоретичних та прикладних аспектів організації системи антикризового управління підприємством була предметом дослідження великої кількості вітчизняних та іноземних наукових праць у сфері економіки та менеджменту. Потужну теоретико-методологічну базу відповідних досліджень представляють собою праці таких вчених: О. Апарова, Р. Біловол, О. Ващенко, А. Кочетков, В. Зайцев, В. Лігоненко, М. Павловський, Т. Пуліна, П. Рендовіч, С. Смерека, О. Чукурна, О. Ястремська.

Однак, попри високий рівень теоретичної проробки означеної проблематики, актуальним залишається дослідження прикладних аспектів забезпечення формування комплексної системи антикризового управління в умовах високо-

го ступеня мінливості та невизначеності зовнішнього економічного середовища.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад організації системи антикризового управління підприємством.

Досягнення окресленої мети стало можливим завдяки вирішенню таких завдань:

- обґрунтувати необхідність формування повноцінної системи антикризового управління підприємством;
- визначити суб'єкти та об'єкти системи антикризового управління підприємством;
- окреслити основні завдання системи антикризового управління підприємством;
- обґрунтувати принципи функціонування системи антикризового управління підприємством;
- виокремити ключові функції та специфічні системи антикризового управління підприємством;
- виділити напрямів підготовки підприємства до реалізації системи антикризового управління підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічні кризи — це цілком об'єктивна закономірність для будь-якої господарської діяльності. Як показує світова практика, банкрутства підприємств — це не випадкові явища, а певна закономірність в економіці розвинених країн. Економічна криза, що є наслідком впливу несприятливих для підприємства чинників зовнішнього та внутрішнього походження, на підприємстві відбивається у фінансово-економічних показниках підприємства. А також негативно впливає на фінансовий потенціал організації, формуючи дисбаланси у рівнях кредиторської та дебіторської заборгованості, надходженнях грошових коштів, можливостях покриття короткострокових дефіцитів тощо.

Зазначені обставини обумовлюють високу чутливість підприємства до зовнішніх кон'юнктурних коливань, негативний вплив яких в умовах прогресуючої внутрішньогосподарської кризи може спричинити його банкрутство та повну ліквідацію. Виходячи з цього, формування повноцінної системи антикризового управління підприємством є невід'ємною складовою його стабільного функціонування та розвитку, незалежно від поточного стану, оскільки дана система надає можливість підприємству оперативно елімінувати існуючі загрози

та формувати стратегію протидії ним на довгострокову перспективу.

Антикризове управління в широкому сенсі це збереження і зміцнення конкурентного становища підприємства. Це управління в умовах невизначеності і ризику. В цьому випадку антикризове управління застосовується на будь-якому підприємстві незалежно від його економічного становища і від його стадії життєвого циклу [1, с. 91].

Системі антикризового управління підприємством як і будь якій іншій системі притаманні відповідні їй об'єкт та суб'єкти управління. Розглядаючи об'єкт антикризового управління, пропонуємо застосувати більш широке трактування цього поняття, визначаючи об'єктом управління саму діяльність підприємницької структури, яка може супроводжуватися виникненням певних негативних чинників, які не можуть бути віднесені до кризових явищ однак формують передумови їх виникнення та напряму слугують об'єктом управління згаданої системи.

Суб'єктами системи антикризового управління підприємством виступає прошарок осіб, які беруть участь у прийнятті управлінських рішень (менеджмент організації, власники), а також сукупність інших сторін зацікавлених у стабільному функціонуванні підприємства, що мають відповідні можливості для впливу на цей аспект (зокрема, інвестори, партнери, регуляторні органи, організації, що здійснюють кредитування підприємства).

Функціонування системи антикризового управління підприємством передбачає забезпечення виконання нею низки завдань до яких варто віднести наступні [4, с. 9; 5; 7, с. 26; 8, с. 88].

- організація ефективних процесів прогнозування криз та забезпечення відповідних заходів її своєчасної превенції;
- оперативна діагностика та налагодження системи безперервного моніторингу стану функціональних систем підприємства;
- уникнення та своєчасне вжиття заходів щодо зниження ризику втрати платоспроможності підприємства;
- ідентифікація потенційних джерел залучення додаткових фінансових ресурсів, у рамках оптимізаційних заходів стосовно збалансування структурних параметрів капіталу підприємства;
- розвиток договірних та партнерських відносин з контрагентами;
- реалізація заходів з управління дебіторською заборгованістю;

— моніторинг своєчасності виконання або реструктуризації боргових зобов'язань підприємства;

— формування системи ресурсного забезпечення управління кризовими явищами;

— оцінка результативності імплементації антикризових заходів та функціонування системи загалом.

Складність вирішення задач антикризового управління визначає складність самостійного створення ефективної системи антикризового менеджменту на кожному підприємстві [3, с. 18].

Виконання окреслених вище завдань вимагає наявності ряду принципів, які слугують базовими цільовими орієнтирами організації системи антикризового управління підприємством.

Під принципами антикризового управління прийнято розуміти правила поведінки, відповідно до яких здійснюються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління та удосконалюється організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування [2, с. 266].

До головних принципів системи антикризового управління підприємством вважаємо за доцільне віднести такі:

1. *Принцип системності* передбачає забезпечення узгодженості функціонування та координації усіх елементів організаційної структури підприємства у відповідності до оперативних та стратегічних цілей антикризового управління з метою уникнення деструктивних суперечностей господарських процесів та досягнення синергійності їх взаємодій.

2. *Принцип комплексності* полягає у врахуванні усієї сукупності здійснюваних на підприємстві внутрішніх впливів, а також низки факторів регіонального, галузевого та національного рівня, що знаходяться поза контролем організації; розумінні специфіки їх взаємодії та потенційних наслідків відповідних впливів для підприємства.

3. *Принцип безперервності* полягає у забезпеченні перманентності здійснюваних моніторингових, контрольних та регуляторних заходів антикризового управління у частині застосовуваного підприємством інструментарію та відповідних механізмів, націлених як на стабілізацію внутрішнього середовища (на постійній основі), так і активній протидії кризових явищам (у конкретних специфічних умовах).

4. *Принцип адекватності* полягає у забезпеченні відповідності інструментарію та за-

ходів антикризового управління наявному у підприємства ресурсному потенціалу, поставленим цілям довгострокового розвитку та існуючим потребам у забезпеченні першочергових організаційних, фінансових та виробничих потреб.

5. *Принцип керованості та структурованості управління* передбачає раціоналізацію наявної структури, ієрархізації та розподілу функціональних повноважень з управління підприємством, що виступає однією з базових умов належної реалізації антикризових заходів, налагодженості інформаційних каналів внутрішньоорганізаційної комунікації.

6. *Принцип оптимізації* полягає в забезпеченні безперервності заходів з оптимізації господарських та управлінських процесів на підприємстві з метою уникнення непродуктивних витрат, ідентифікації та подальшої мобілізації наявних резервів зростання ефективності функціональних напрямків діяльності підприємства.

7. *Принцип інноваційності*. Науково-технічний процес в діяльності підприємства потребує постійного оновлення та розвитку для поліпшення якості продукції, а також спрямований на підвищення кваліфікації працівників підприємства [6, с. 86].

На основі видалених основних завдань та принципів системи антикризового управління підприємством доцільним є узагальнення ключових функцій на реалізацію яких покликано формування відповідної системи. Зазначимо, що загальні функції даної системи збігаються з базовими функціями управління, до яких відносяться:

— *планування* передбачає розробку оперативних тактичних та стратегічних планових показників діяльності підприємства, ресурсного забезпечення досягнення відповідних планів;

— *організування* формування управлінського механізму розподілу ресурсів та організаційно-адміністративного забезпечення імплементації антикризових заходів;

— *координування* забезпечує гармонізацію функціональних взаємодій різних підрозділів підприємства у відповідності до їх ролі у системі антикризового управління підприємством;

— *мотивування* відповідає за належне забезпечення вмотивованості діяльності усієї сукупності суб'єктів задіяних у антикризовому управлінні;

— *регулювання* передбачає здійснення прямих дій, націлених на підтримку або поновлення ключових показників стабільного функціонування організації;

— *контролювання* полягає у постійному відслідковуванні динаміки ключових показників діяльності підприємства та відповідності стадії та якості виконання антикризових заходів запланованим.

Окрім означених загальних функцій системи антикризового управління підприємством, варто також виокремити низку специфічних функцій, які якісно вирізняють дану систему з поміж традиційних управлінських підходів. Коротка характеристика специфічних функцій системи антикризового управління підприємством надано нижче.

Діагностична функція полягає у своєчасній ідентифікації наявних або потенційних джерел виникнення ризиків втрати стабільності функціонування або поглиблення існуючих кризових явищ, а також передбачає розробку відповідних заходів з управління відповідними ризик-факторами.

Стабілізаційна функція передбачає формування та підтримку стабільності внутрішнього середовища підприємства, розвитку адаптивних якостей організації, націлених на редукцію зовнішніх деструктивних впливів.

Індикативна функція полягає у значному інформаційно-аналітичному навантаженні, що несе у себе система антикризового управління підприємством, адже саме ефективність її реалізації слугує індикатором якості та рівня управлінського потенціалу підприємства, його можливостям до ефективного функціонування в умовах непередбачуваності змін середовища.

Моніторингова функція полягає в забезпеченні безперервності аналітичного дослідження потенційних факторів зовнішнього впливу, а також динаміки внутрішніх господарських процесів.

Превентивна функція полягає у формуванні та реалізації заходів з уникнення потенційних криз та обмеженості можливостей реалізації ризик-факторів.

Мобілізаційна функція передбачає ідентифікацію потенційних напрямків розвитку підприємства та залучення додаткових резервів зростання його ефективності, націлених, з одного боку, на стабілізацію та розвиток організації, а з іншого — на формування відповідних безпекових резервів.

Однак варто зазначити, що успішна реалізація системи антикризового управління підприємством вимагає попередньої підготовки організації до впровадження відповідних змін, що стосується як відповідного ресурсно-

го забезпечення, так і діяльності управлінського апарату, саме тому доцільним є виділення таких напрямів підготовки підприємства до реалізації згаданої системи:

— формування гнучкості та високих реактивних властивостей керівної ланки менеджменту по відношенню до раптових змін зовнішнього середовища або непередбачуваних подій на самому підприємстві;

— організація належного стратегічного забезпечення діяльності відповідно до наявних фінансово-господарських параметрів організації та кон'юнктурних можливостей;

— організація якісного інформаційного забезпечення апарату антикризового управління підприємством;

— планування ресурсного забезпечення антикризового управління в контексті відповідних витратних статей;

— інформування та доведення системи антикризових цілей управління до усього персоналу підприємства незалежно від його місця в організаційній структурі.

Таким чином, можна стверджувати, що формування системи антикризового управління підприємством залежить насамперед від готовності підприємства до впровадження цілого комплексу організаційних заходів та забезпечення виконання основоположних принципів даної системи.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було здійснено розгляд концептуальних засад організації системи антикризового управління підприємством, визначено, що відповідна система охоплює не лише комплекс заходів з подолання кризових явищ, але й передбачає реалізацію ряду заходів стабілізації та підтримки нормального функціонування підприємства. Виокремлено головні завдання системи антикризового управління підприємства та її загальну та специфічні функції. Встановлено, що успішне впровадження досліджуваної системи потребує забезпечення ряду організаційних передумов їх якісної імплементації, що охоплюють не лише виключно управлінські аспекти, але й частково інформаційні, кадрові та ресурсні.

Подальших досліджень вимагає апробація запропонованих концептуальних засад системи антикризового управління підприємством на практики із урахуванням економічного розвитку країни, глобальних тенденцій та модернізаційних засад розвитку конкретних галузей економіки.

Література:

1. Давыдова Ю.Ю. Проблемы антикризисного управления предприятием. Символ науки. 2016. № 9-1. С. 91—93.

2. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 2. С. 265—269.

3. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2014. № 4. С. 15—27.

4. Кнаус Р.Р. Сущность и принципы антикризисного управления. Новое слово в науке: перспективы развития. 2016. № 4-2. С. 112—115.

5. Кривда О.В., Кириченко С.О., Дубенець В.П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. Вип. 5. — URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7078> (дата звернення 27.05.2020).

6. Кузнецова Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. Ефективна економіка. № 10. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення 14.01.2021).

7. Тульчинська С.О., Солосіч О.С., Тульчинський Р.В. Дослідження напрямів мінімізації впливу ризик-факторів на діяльність комунальних підприємств соціальної сфери м. Києва на прикладі комунального підприємства "Промінь". Агросвіт. 2020. Вип. 5. С. 25—30.

8. Тульчинська С.О., Чорній Б.П. Діагностика основних компонент стратегічного потенціалу підприємств розподілення електроенергії. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2016. Вип. 13. С. 85—93.

References:

1. Davydova, Yu.Yu. (2016), "Problems of anti-crisis management of the enterprise", Simvol nauki, vol. 2, pp. 91—93.

2. Epifanova, I.Y. and Oranskaya, N.O. (2016), "The essence of crisis management of the enterprise", Ekonomika i suspil'stvo, vol. 2, pp. 265—269.

3. Kamneva, A.V. (2014), "Research of existing tools and models of crisis management at the enterprise", Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi, vol. 4, pp. 15—27.

4. Knaus, R.R. (2016), "The essence and principles of crisis management", Nove slovo v nauke: perspektyvy razvytyia, vol. 4-2, pp. 112—115.

5. Kryvda, O.V. Kirichenko, S.O. and Dubenets, V.P. (2019), "Conceptual principles of strategic management of foreign economic activity of the

enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7078> (Accessed 27 May 2020).

6. Kuznetsova, E.S. (2012), "The essence of crisis management and the principles of its implementation", Efektyvna ekonomika, vol. 10. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (Accessed 14 January 2021).

7. Tulchynska, S.O. Solosich, O.S. and Tulchynsky, R.V. (2020), "Research of directions of minimization of influence of risk factors on activity of the municipal enterprises of social sphere of Kiev on an example of the municipal enterprise "Ray", Ahrosvit, vol. 5, pp. 25—30.

8. Tulchynska, S.O. and Chorniy, B.P. (2016), "Diagnosis of the main components of the strategic potential of electricity distribution companies", Ekonomichnyj visnyk NTUU "KPI", vol. 13, pp. 85—93.

Стаття надійшла до редакції 28.04.2021 р.

ІНВЕСТИЦІЇ.
ПРАКТИКА
ТА ДОСВІД

www.investplan.com.ua

Передплатний індекс: 23892

Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292