

УДК 330: 338.054.23

*Р. В. Тульчинський,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
ЗВО "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая", м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-1605-1403*

*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. 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: 10.32702/2306-6814.2021.9.15

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

R. Tulchinskiy

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Public Administration, IHE "Academician Yuri Bugay International Scientific and Technical University", Kyiv

S. Kurychenko,

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

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. Saloid,

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

STRATEGIC ASPECTS OF FORMATION OF THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

У статті досліджуються стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. Доведено, що організації системи стратегічного антикризового управління підприємством — це комплексна система забезпечення стабільного функціонування та розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища та дії об'єктивного фактору економічної невизначеності, що передбачає налагодження ефективної системи прогнозування, нейтралізації та протидії існуючим або потенційним загрозам у різних часових перспективах. Визначено етапність здійснення стратегічного антикризового управління підприємством, що включає: проведення загальної діагностики поточного фінансово-господарського стану;

здійснення постійного моніторингу чинників внутрішнього та зовнішнього джерел походження; оцінку поточного господарського потенціалу підприємства; формування стратегічних цілей та завдань антикризового управління; організація процесів оперативного та тактичного планування у відповідності до визначених стратегічних завдань; впровадження запланованих заходів та налагодження ефективної системи контролю за їх виконанням; здійснення динамічного регулювання впроваджуваних заходів та коригування відповідних цільових показників. Визначена етапність процесу стратегічного антикризового управління має циклічний та безперервний характер, тобто здійснюється протягом усього життєвого циклу організації у відповідності до представленої етапності. Обґрунтовано базові функціональні аспекти стратегічного антикризового управління, якісна розробка та належне узгодження яких є універсальним інструментом у побудові антикризової стратегії для будь-якого підприємства, до яких відноситься: фінансово-економічний аспект; виробничий аспект, маркетинговий аспект; інноваційно-інвестиційний аспект; інформаційно-комунікаційний аспект та соціальний аспект.

The article investigates the strategic aspects of the formation of the crisis management system of the enterprise. It is proved that the organization of the system of strategic anti-crisis management of the enterprise requires going beyond the traditional understanding of anti-crisis management as a system of measures aimed at overcoming unstable conditions in the short term in crisis conditions of a particular enterprise in a specific period of time. stable functioning and development of the organization in a changing environment and the action of an objective factor of economic uncertainty, which involves the establishment of an effective system of forecasting, neutralization and counteraction to existing or potential threats in different time perspectives. The stages of implementation of strategic anti-crisis management of the enterprise are determined, which includes: general diagnostics of the current financial and economic condition; constant monitoring of factors of internal and external sources of origin; assessment of the current economic potential of the enterprise; formation of strategic goals and objectives of crisis management; organization of operational and tactical planning processes in accordance with the defined strategic objectives; implementation of planned measures and establishment of an effective system of control over their implementation; implementation of dynamic regulation of implemented measures and adjustment of relevant targets. The defined stages of the process of strategic crisis management is cyclical and continuous, ie carried out throughout the life cycle of the organization in accordance with the presented stages. The basic functional aspects of strategic anti-crisis management are substantiated, the qualitative development and proper coordination of which is a universal tool in building an anti-crisis strategy for any enterprise, which includes: financial and economic aspect; production aspect, marketing aspect; innovation and investment aspect; information and communication aspect and social aspect. For the strategic aspects of the functional orientation of strategic crisis management, it is important to adequately prioritize them in accordance with the current economic situation, the main area of activity and the specific features of the enterprise.

Ключові слова: система антикризового управління підприємством, економічна криза, етапність антикризового управління, функціональні аспекти антикризового управління.

Key words: system of anti-crisis management of the enterprise, economic crisis, stages of anti-crisis management, functional aspects of anti-crisis management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Стратегія підприємства є однією із основоположних складових управлінської діяльності організації, від якості та сутнісного наповнення якої напряду залежить ефективність діяльності підприємства, потенційні можливості та перспективи його подальшого розвитку.

Однак в умовах наявності низки хронічних структурних проблем розвитку національної економіки та динамічного наростання загроз глобальної нестабільності актуалізується широке коло питань пов'язаних із стратегічними аспектами антикризового управління підприємством в умовах несприятливих та подекуди деструк-

тивних впливів зовнішніх факторів. Адже саме в умовах передкризового стану більшості економічних систем різних рівнів, управлінський апарат підприємницьких структур, має бути зорієнтований на вироблення конкретної антикризової стратегії, яка б дозволила знизити потенційні ризики економічної невизначеності зовнішнього середовища та у перспективі мінімізувати негативні економічні наслідки для кожного функціонального напрямку діяльності підприємства, окреслити можливі сценарії відновлення найбільш вразливих до кризових явищ векторів розвитку підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження питань організації ефективних систем управління підприємством у стратегічному розрізі, зокрема, основних принципів, цілей, базових стратегій та напрямків їх реалізації набули широкого висвітлення у працях вітчизняних дослідників. Водночас відзначимо, що особливу науково-практичну вагу несуть у собі напрацювання таких вчених як Я. Алмашій, Т. Булович, Я. Вознюк, Н. Гетманцева, Г. Дудукало, Л. Зверук, Т. Конзерська, І. Кордонець, О. Потишняк, Н. Сапельнікова, В. Шконда, Л. Янковська.

Водночас, пропри наявність глибоких теоретичних напрацювань вітчизняних науковців у сфері стратегічного управління підприємством, актуальною площиною наукових пошуків залишаються теоретико-прикладні аспекти забезпечення системи, власне, антикризового управління організацією.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування організації системи стратегічного антикризового управління підприємством. Для досягнення поставленої мети у процесі дослідження було вирішено такі завдання:

- обґрунтовано необхідність стратегічного антикризового управління підприємством;
- визначено етапність здійснення стратегічного антикризового управління підприємством;
- виокремлено базові функціональні аспекти стратегічного антикризового управління, узгодження яких виступає універсальним інструментом у побудові антикризової стратегії для будь-якого підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Криза як явище є невід'ємним етапом у розвитку економічних систем усіх рівнів організації, однак у контексті розгляду цього поняття у рамках підприємницьких структур, його варто визначити як проміжний процес у розвитку підприємства, який характеризується піковим загостренням наявних суперечностей у структурі та ефективності організації господарських процесів, як у внутрішньоорганізаційному розрізі, так і в контексті зовнішніх взаємодій організації, що може слугувати причиною різкого погіршення показників фінансово-економічного стану та банкрутства підприємства.

Сутність кризи як економічного явища полягає передусім у його діалектичній природі, що вимагає розширеного розуміння цього поняття, уникаючи його по-

милкового ототожнення з негативними фінансово-економічними наслідками та обмеженнями у функціонуванні організації. Адже криза слугує одним з базових стимулів розвитку організації, інструментом якісної трансформації її організаційної структури та оптимізації непродуктивних ланок діяльності.

Водночас слід зазначити, що розглядаючи кризу як оптимізаційний інструмент, необхідно брати до уваги необхідність існування в цьому випадку стабільних умов зовнішнього економічного середовища, оскільки наявність деструктивних впливів екзогенних чинників лише інтенсифікує внутрішні кризові процеси і може призвести до зупинки підприємства та його подальшої ліквідації.

Саме тому розгляд питання організації системи стратегічного антикризового управління (далі — САУ) підприємством вимагає виходу за рамки традиційного розуміння антикризового управління як системи заходів націлених на подолання нестабільних станів у короткостроковій перспективі в кризових умовах функціонування конкретного підприємства в конкретний період часу, до більш розширеного поняття, а саме як комплексної системи забезпечення стабільного функціонування та розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища та дії об'єктивного фактору економічної невизначеності, що передбачає налагодження ефективної системи прогнозування, нейтралізації та протидії існуючим або потенційним загрозам у різних часових перспективах.

Для найбільш результативного управління в конкретному проміжку часу необхідно виділити основні цілі. Кожна з цих цілей буде служити важливим орієнтиром у разі подальшого прийняття управлінських рішень. Водночас ці цілі не повинні перетинатися, оскільки в іншому випадку зрівнюються тимчасові обмеження на їх реалізацію [3, с. 93; 6].

Ознайомлення з роботою вітчизняних підприємств свідчить про те, що антикризове управління на нинішньому етапі є більшою мірою ситуативним, орієнтованим на подолання конкретних кризових ситуацій [4, с. 46].

Далі пропонуємо визначити етапність здійснення стратегічного антикризового управління підприємством, у відповідності до окресленої вище сутнісної характеристики такої системи, що представлена нижче.

1. Проведення загальної діагностики поточного фінансово-господарського стану задля своєчасного виявлення та попередження можливих проблем та потенційних загроз стабільного функціонування підприємства, адже залежно від ступеня загострення тої чи іншої проблеми залежить можливості та ефективності застосування відповідного антикризового інструментарію.

2. Здійснення постійного моніторингу чинників внутрішнього та зовнішнього джерел походження, а саме тих з них, динаміка розвитку яких знаходить своє відображення у зміні показників ефективності окремих напрямів діяльності підприємства. Додамо, що за умови ідентифікації конкретних проблем протягом реалізації попереднього етапу, у рамках цього передбачається здійснення ґрунтовного дослідження причинно-наслідкових зв'язків та реальних джерел виникнення виявленої проблеми.

3. Оцінка поточного господарського потенціалу підприємства, з метою виявлення можливостей до належного ресурсного забезпечення антикризових заходів, можливого виявлення та мобілізації потенційних резервів їх фінансування.

4. Формування стратегічних цілей та завдань антикризового управління, які формуються у вигляді конкретних абсолютних показників та динаміки їх кількісних та якісних змін у прив'язці до конкретних термінів та часової послідовності їх досягнення.

5. Організація процесів оперативного та тактичного планування у відповідності до визначених стратегічних завдань, що передбачає залучення відповідного аналітичного апарату для здійснення прогнозування перспективних показників, підбір відповідного інструментарію антикризового управління (релевантного виявленням проблемам та поставленим цілям), доведення та узгодження цих планів на кожному рівні організаційної структури підприємства задля забезпечення їх належного сприйняття та подальшої реалізації.

Антикризовий план заходів представляє собою таку систему, в якій розвинені механізми моніторингу та передбачення спаду, аналізу природи його виникнення, ознак, ймовірності. В рамках якого передбачено ефективні методи зниження негативних наслідків критичної ситуації і використання результатів для формування більш сталого режиму розвитку в майбутньому [7, с. 39; 8, с. 27].

6. Впровадження запланованих заходів та налагодження ефективної системи контролю за їх виконанням, що передбачає розробку ефективних управлінських методик моніторингу виконання завдань та мотивування їх своєчасної та якісної реалізації. Більш того, у якості контрольних заходів можуть бути залучені зовнішні агенти у вигляді аудиторських або консалтингових організацій задля більш повного та об'єктивного представлення наявного прогресу та можливого пришвидшення реалізації поставленої мети.

7. Здійснення динамічного регулювання впроваджуваних заходів та коригування відповідних цільових показників, що пов'язане, насамперед, з необхідністю вироблення високих адаптивних можливостей організаційної структури для забезпечення швидкої та гнучкої реакції менеджменту підприємства на результати проміжних контрольних оцінок реалізації антикризових заходів та непередбачуваного впливу окремих факторів зовнішнього середовища.

Варто зазначити, що представлений процес стратегічного антикризового управління має циклічний та безперервний характер, тобто здійснюється протягом усього життєвого циклу організації у відповідності до представленої етапності.

Таким чином, головною метою антикризового управління є рання діагностика передбачуваної кризи, відновлення рівноваги підприємства і забезпечення сприятливих умов для подальшого його розвитку [2, с. 52].

Окрему увагу варто приділити стратегіям антикризового управління підприємства. Не може бути стратегії, придатної для всіх підприємств, як не існує єдиного

універсального стратегічного антикризового управління [5, с. 211].

Саме тому, враховуючи їх широке різноманіття та важливість врахування конкретних організаційних умов для їх імплементації, пропонуємо розглянути базові функціональні аспекти стратегічного антикризового управління, якісна розробка та належне узгодження яких є універсальним інструментом у побудові антикризової стратегії для будь-якого підприємства.

Фінансово-економічний аспект включає в себе застосування широкого спектру заходів з підтримки ключових індикаторів фінансового стану організації та передбачає реалізацію таких заходів: оптимізація структури дебіторської та кредиторської заборгованостей та структури капіталу загалом; стимулювання оборотності основних активів підприємства; вдосконалення поточної системи управління виробничими запасами; використання ряду фінансових інструментів у якості додаткового засобу хеджування окремих видів ризиків.

Виробничий аспект охоплює питання оптимізації витратних параметрів технічних та технологічних складових виробничої діяльності підприємства, що може виявлятися як у ґрунтовній оцінці поточної структури собівартості продукції та подальшої ідентифікації і ліквідації, понесених непродуктивних витрат, так і в контексті запровадження ощадливих технологій виробництва з метою скорочення або повного уникнення формування кінцевих відходів разом із зниженням вартості сировинних матеріалів.

Маркетинговий аспект передбачає здійснення критичної оцінки щодо прийнятого комплексу маркетингу для асортиментних груп товарів підприємства, може включати в себе оптимізацію наявного рівня каналності розподілу товару та організації збутової системи загалом.

Інноваційно-інвестиційний аспект загальної антикризової стратегії орієнтований на виключання низькорентабельних активів у структурі капіталу підприємства, їх продаж, оптимізацію інвестиційного портфеля, вкладання фінансових ресурсів у перспективні інноваційні напрямки зростання підприємницької структури.

Інформаційно-комунікаційний аспект набуває особливої ваги в сучасних умовах господарювання, оскільки передбачає здійснення заходів у двох важливих напрямках, а саме: забезпечення інформаційної безпеки підприємства (захищеність інтелектуальної власності, підтримка та захист іміджевої складової, оперативна робота легальних механізмів економічної розвідки) та організація ефективної системи зворотного зв'язку у різних напрямках, зокрема мається на увазі комунікація зі споживачем, персоналом підприємства та у рамках належного функціонування інформаційних каналів у системі організаційної структури підприємства.

Для запобігання кризовим ситуаціям підприємство постійно має вивчати тенденції змін показників і прогнозувати їх; вести систематичний управлінський облік виробництва і реалізації готової продукції.

Саме тому виникає необхідність розробки програмного забезпечення для обліку витрат, готової продукції;

створення баз даних надійних і ненадійних партнерів (обробка дебіторської заборгованості) та споживачів, створення і підтримки інфраструктури трансферу інноваційних технологій виробництва якісної і конкурентоспроможної продукції [1, с. 54].

Соціальний аспект включає в себе заходи з оптимізації структурних та кількісних параметрів штату підприємства, критеріїв ефективності оцінки трудової ефективності, зміни підходів у мотивуванні праці, прийняття та дотримання засадничих положень концепції соціально-відповідального бізнесу.

Додамо, що в контексті представлених вище стратегічних аспектів функціональної орієнтації стратегічного антикризового управління важливим є їх адекватна пріоритезація відповідно до поточного господарського стану, основної сфери діяльності та специфічних особливостей самого підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розглянуто ключові стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. Доведено, що організації системи стратегічного антикризового управління підприємством — це комплексна система забезпечення стабільного функціонування та розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища та дії об'єктивного фактору економічної невизначеності, що передбачає налагодження ефективної системи прогнозування, нейтралізації та протидії існуючим або потенційним загрозам у різних часових перспективах.

Запропоновано послідовність здійснення стратегічного антикризового управління та описано ключові функціональні аспекти побудови даної системи, зокрема, фінансово-економічний, виробничий, маркетинговий, інноваційно-інвестиційний, інформаційно-комунікаційний та соціальний; разом із відповідними їм заходами стратегічного антикризового управління. Виділено ключові чинники, які обмежують можливості вітчизняних підприємств до формування стратегій антикризового управління як на макрорівні, так і на рівні окремих підприємств.

Подальших досліджень вимагає обґрунтування концептуальних засад організації системи антикризового управління підприємством, що містить: виокремлення об'єкту та суб'єктів управління, обґрунтування принципів системи антикризового управління підприємством, а також загальних й специфічних функцій системи антикризового управління підприємством.

Література:

1. Белоусов В.А., Гончаров В.Н. Совершенствование информационного обеспечения антикризисного управления деятельностью предприятий. *E-Management*. 2019. Т. 2. № 1. С. 52—59.
2. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51—53.
3. Дударева А.Б. Совершенствование системы антикризисного управления предприятием. *Вестник сельского развития и социальной политики*. 2018. № 2. С. 37—40.

4. Ковбас Г.І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті усунення загроз мотивації персоналу підприємств. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. Т. 21. С. 45—50.

5. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. № 8. С. 208—211.

6. 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).

7. Ощепкова С. А., Рущицкая О. А. Разработка стратегии антикризисного управления. *Молодежь и наука*. 2017. № 4. С. 38—40.

8. 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.

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

References:

1. Belousov, V.A. and Goncharov, V.N. (2019), "Improving information support for crisis management of enterprises", *E-Management*, vol. 1, pp. 52—59.
2. Grinko, T. (2013), "Strategy as a tool for crisis management in the enterprise", *Economist*, vol. 8, pp. 51—53.
3. Dudareva, A.B. (2018), "Improving the crisis management system of the enterprise", *Vestnyk sel'skoho razvytyia y sotsyal'noj polytyky*, vol. 2, pp. 37—40.
4. Kovbas, G.I. (2019), "Strategic aspects of crisis management in the context of eliminating threats to the motivation of personnel of enterprises", *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, vol. 21, pp. 45—50.
5. Kostetsky, V. (2011), "Formation of crisis management strategy of the enterprise", *Ekonomichnyj analiz*, vol. 8, pp. 208—211.
6. Kryvda, O.V., Kirichenko, S.O. and Dubenets, V.P. (2019), "Conceptual principles of strategic management of foreign economic activity of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7078> (Accessed 27 May 2020).
7. Oschepkova, S.A. and Ruschitskaya, O.A. (2017), "Development of crisis management strategy", *Molodezh' y nauka*, vol. 4, pp. 38—40.
8. 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.
9. 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.