

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

**Р. В. Тульчинський,**

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

**А. В. Ружицький,**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, ЗВО "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"  
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"  
ORCID ID: 0000-0002-1409-3848

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.5—6.42

## **ОБМЕЖУВАЛЬНІ ЧИННИКИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**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

**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

**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

### **LIMITING FACTORS OF THE SYSTEM OF STRATEGIC ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

У статті виокремлено обмежувальні чинники системи стратегічного антикризового управління підприємством. З'ясовано, що криза виступає еволюційним наслідком впливу низки негативних внутрішніх та зовнішніх чинників, які в подальшому створюють стійкі передумови розвитку кризового стану, фіналізуючись у досягненні повної неплатоспроможності суб'єкта господарювання, його подальшому банкрутстві та ліквідації. До обмежувальних чинників, які можуть негативним чином вплинути на успішність сформованої стратегії антикризового управління віднесено наступні: слабкість вітчизняного нормативно-правового забезпечення, що регламентує механізми підтримки малого та середнього підприємництва, що подекуди носить дестимулюючий характер, лише поглиблюючи існуючі проблеми, пов'язані з відсутністю зацікавленості місцевих та регіональних органів влади у такому розвитку; нестабільність національної макроекономічної кон'юнктури; обмеженість та ситуативність побудови організаційної структури пе-

реважної більшості вітчизняних підприємств; відсутність необхідного ресурсного потенціалу щодо організації та впровадження антикризових заходів та повноцінних стратегій; об'єктивна фінансова неспроможність підприємств до ініціації, впровадження або купівлі інноваційних технологій; застосування ситуативних підходів в організації системи антикризового управління та надання переваги прийняттю інтуїтивних управлінських рішень; технологічна відсталість вітчизняних виробництв та переважання у структурі національної економіки виробництв, характерних для індустріальних укладів економіки, що власне і спричиняє слабкість інноваційного потенціалу економіки; нехтування важливістю інформаційної складової та необхідністю відповідного контролю й моніторингу інформаційного середовища; недолугість вмотивованості роботи персоналу підприємства, невідповідність професійних цілей персоналу та підприємства. Виокремлено критеріальні ознаки оцінки рівня ефективності обраних підприємством підходів в організації стратегічного антикризового управління підприємством.

The article highlights the limiting factors of the system of strategic crisis management of the enterprise. It was found that the crisis is an evolutionary consequence of a number of negative internal and external factors, which further create stable preconditions for the development of the crisis, ending in the complete insolvency of the business entity, its further bankruptcy and liquidation. The crisis as a phenomenon is an integral stage in the development of economic systems at all levels of economic systems. The system of strategic crisis management of the enterprise should be considered as a comprehensive system to ensure stable operation and development of the enterprise in a changing environment and the objective factor of economic uncertainty, which provides an effective system for forecasting, neutralizing and counteracting existing or potential threats in different times. Also the development of creative measures to level the crisis of the enterprise. Among the limiting factors that may negatively affect the success of the current strategy of crisis management are the following: the weakness of domestic regulations, which regulates mechanisms to support small and medium enterprises, which is sometimes disincentive, only deepening the existing problems related to the lack of the interest of local and regional authorities in such development; instability of the national macroeconomic situation; limited and situational construction of the organizational structure of the vast majority of domestic enterprises; lack of necessary resource potential for the organization and implementation of anti-crisis measures and full-fledged strategies; objective financial inability of enterprises to initiate, implement or purchase innovative technologies; application of situational approaches in the organization of the crisis management system and giving preference to intuitive management decisions; technological backwardness of domestic production and the predominance in the structure of the national economy of production, characteristic of industrial economies, which actually causes the weakness of the innovation potential of the economy; neglect of the importance of the information component and the need for appropriate control and monitoring of the information environment; weakness of motivation of the personnel of the enterprise, inconsistency of professional goals of the personnel and the enterprise. The criterion features of the assessment of the level of efficiency of the approaches chosen by the enterprise in the organization of strategic anti-crisis management of the enterprise are singled out.

*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

Сучасні процеси розвитку глобальних економічних систем та динаміка зростання прогресивних світових економік відзначається перманентною стагнацією, розвитком рецесійних процесів та поступовим формуванням базових передумов щодо виникнення глобальної кризи планетарного масштабу. Водночас, враховуючи, що підприємницькі структури є однією із системоутворюючих складових відкритих економічних систем ринкового типу, а їх фінансово-господарський стан слугує універсальним індикатором якості зовнішнього економічного середовища та відповідного потенціалу економічних

систем вищого рівня, наразі набуває теоретичної ваги дослідження організаційно-управлінських механізмів підтримки нормального функціонування підприємства в умовах неконтрольованої деструкції економічної інфраструктури та загальної кон'юнктурної нестабільності.

Більш того, особливої актуальності набувають питання не лише підтримки стабільного функціонування підприємства, але й розробки комплексних оперативних та стратегічних заходів, націлених на забезпечення ефективної нейтралізації та подальшої протидії глобальним та локальним загрозам, породженим кризовими явищами в економіці.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Різні аспекти дослідження питань організації ефективних систем управління підприємством в сучасних трансформаційних умовах розвитку суб'єктів господарювання набули широкого висвітлення у працях вітчизняних дослідників. У цьому напрямі необхідно відзначити роботи таких вчених: Я. Алмашій, О. Апарова, Р. Біловола, Т. Булович, Я. Вознюк, Н. Гетманцев, Г. Дудукало, Л. Зверук, Т. Конзерська, І. Кордонець, О. Потішняк, Н. Сапельнікова, В. Шконда, Л. Янковська, О. Ястремська та інших.

Однак, попри високий рівень теоретичних напрацювань вітчизняних науковців у сфері стратегічного управління підприємством, актуальним залишається дослідження прикладних аспектів забезпечення формування комплексної системи антикризового управління в умовах високого ступеня мінливості та невизначеності зовнішнього економічного середовища.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є виокремлення обмежувальних чинників системи стратегічного антикризового управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети у дослідженні було:

- з'ясовано ознаки економічної кризи;
- обґрунтовано необхідність запровадження системи стратегічного антикризового управління підприємством;
- виокремлено обмежувальні чинники системи стратегічного антикризового управління підприємством;
- виявлено критеріальні ознаки оцінки рівня ефективності, обраних підприємством підходів в організації стратегічного антикризового управління підприємством.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Важливо розуміти, що криза передусім слугує результуючим виразником ефективності внутрішньогосподарських процесів та рефлектуючим наслідком тривалих впливів якісних параметрів таких процесів на діяльність підприємства. Саме тому криза виступає еволюційним наслідком впливу низки негативних внутрішніх та зовнішніх чинників, які в подальшому створюють стійкі передумови розвитку кризового стану, фіналізуючись у становищі повної неплатоспроможності суб'єкта господарювання, його подальшому банкрутстві та ліквідації.

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. Криза як явище є невід'ємним етапом у розвитку економічних систем усіх рівнів економічних систем, а особливо на рівні підприємств, однак, у контексті розгляду даного 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 внутрішньо-організаційному розрізі так і в контексті зовнішніх взаємодій підприємства, що може слугувати причиною різкого погіршення показників фінансово-економічного стану та банкрутства підприємства.

Європейські дослідники відзначають, що до кінця року доживають не більше 20—30 відсотків новостворених підприємств, а протягом п'яти років 50 відсотків припиняють свою виробничу діяльність [3, с. 266].

Найпершими ознаками виникнення внутрішніх осередків потенційно можливого розвитку кризи є насамперед негативна динаміка ключових показників ефективності діяльності підприємства, що може виявляти себе як у виробничому напрямі (падіння продуктивності праці, невиконання виробничих планів і т.д.), так і щодо базових індикаторів фінансово-економічного стану (зниження рівня показників рентабельності та ділової активності).

Ігнорування означених явищ спричиняє істотний вплив на фінансовий потенціал організації, формуючи дисбаланси у рівнях кредиторської та дебіторської заборгованості, надходженнях грошових коштів, можливостях покриття короткострокових дефіцитів і т.д.

Зазначені обставини обумовлюють високу чутливість підприємства до зовнішніх кон'юктурних коливань, негативний вплив яких в умовах прогресуючої внутрішньогосподарської кризи може спричинити його банкрутство та повну ліквідацію.

Сутнісні ознаки кризи як економічного явища криються у його діалектичній природі, що у свою чергу вимагає більш широкого тлумачення його сутності уникаючи, при цьому, його прирівнювання до негативних економічних наслідків функціонування та обмежень у діяльності підприємства [1, с. 46; 5; 7, с. 87]. Адже криза може виступати одним із стимулів розвитку підприємства, поштовхом до його якіс-

ної трансформації та модернізації, оптимізації непродуктивних ланок функціонування.

Але у випадку, коли криза виступає стимулом до розвитку, необхідно зазначити, що криза може виступати у якості оптимізаційного інструменту тільки за умов відносної стабільності зовнішнього економічного середовища. Це пов'язано із тим, що наявність деструктивного впливу екзогенних чинників лише інтенсифікує внутрішні кризові процеси та підсилює загальне зростання негативних проявів кризи, що може призвести до банкрутства підприємства та його подальшої ліквідації. Водночас на сьогоднішній день в умовах стрімкого економічного глобалізаційного розвитку стабільність зовнішнього економічного середовища по суті є утопічною та неможливою.

Саме тому розгляд існуючих проблем та питання організації системи стратегічного антикризового управління підприємством із урахуванням швидкоплинних змін зовнішнього економічного середовища вимагає виходу за рамки традиційного ототожнення антикризового управління як системи заходів, націлених на подолання нестабільних станів функціонування підприємства у короткостроковій перспективі в кризових умовах розвитку конкретного підприємства в певний період часу.

Систему стратегічного антикризового управління підприємством необхідно розглядати як комплексну систему забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства 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, а також розроблення креативних заходів щодо нівелювання кризових станів підприємства.

Підвищення ефективності управління підприємством у певному проміжку часі вимагає виокремлення основних цілей стратегічного антикризового управління.

Кожна з таких окреслених цілей буде слугувати важливим напрямом при подальшому прийнятті управлінських рішень щодо розвитку підприємства. Водночас окреслено цілі не повинні перетинатися, оскільки в іншому випадку зрівнюються тимчасові обмеження на їх реалізацію [2, с. 51; 3, с. 267; 4, с. 16].

Ознайомлення з функціонуванням вітчизняних підприємств свідчить про те, що антикризове управління на теперішньому етапі є більшою мірою ситуативним, орієнтованим на подолання конкретних кризових ситуацій [6, с. 27; 7, с. 85].

У процесі розробки системи стратегічного антикризового управління підприємством важливо розуміти необхідність належної оцінки ряду обмежуючих чинників, які можуть негативним чином вплинути на успішність сформованої стратегії. Окремо до таких чинників слід віднести такі:

- слабкість вітчизняного нормативно-правового забезпечення, яке регламентує механізми підтримки малого та середнього підприємства, що подекуди носить дестимулюючий характер, лише поглиблюючи існуючі проблеми, пов'язані з відсутністю зацікавленості місцевих та регіональних органів влади у такому розвитку;

- нестабільність національної макроекономічної кон'юнктури;

- обмеженість та ситуативність побудови організаційної структури переважної більшості вітчизняних підприємств;

- відсутність необхідного ресурсного потенціалу щодо організації та впровадження антикризових заходів та повноцінних стратегій;

- об'єктивна фінансова неспроможність підприємств до ініціації, впровадження або купівлі інноваційних технологій;

- застосування ситуативних підходів в організації системи антикризового управління та надання переваги прийняттю інтуїтивних управлінських рішень;

- технологічна відсталість вітчизняних виробництв та переважання у структурі національної економіки виробництв, характерних для індустріальних укладів економіки, що власне і спричиняє слабкість інноваційного потенціалу економіки;

- нехтування важливістю інформаційної складової та необхідністю відповідного контролю й моніторингу інформаційного середовища;

- слабкість вмотивованості роботи персоналу підприємства, невідповідність професійних цілей персоналу підприємства.

Варто також наголосити на важливості правильного вибору критеріальних ознак оцінки рівня ефективності обраних підприємством підходів в організації стратегічного антикризового управління підприємством. На нашу думку, найбільш вагомими серед них можна визначити такі:

- динаміку відхилень ключових індикаторів фінансово-економічного стану підприємства;

- ступінь автономності функціонування підприємства відносно зовнішніх факторів кризового характеру;

— пропорційність отриманих результатів та понесених витрат на впроваджені антикризові заходи;

— ступінь реактивності господарської системи підприємства на впроваджені антикризові заходи;

— кваліфікаційний рівень кадрового складу управління підприємством.

### ВИСНОВКИ

Отже, на основі вищевикладеного можна стверджувати, що забезпечення стратегічних аспектів антикризового управління підприємством вимагає дотримання чіткої етапності у побудові даної системи, врахування відповідних функціональних аспектів, обмежуючих чинників та належної оцінки впроваджених антикризових заходів.

Визначено перелік базових критеріальних ознак, які дозволяють найбільш об'єктивно та повно оцінити ефективність впроваджених організацією антикризових заходів стратегічного управління, серед яких: динаміка відхилень ключових індикаторів фінансово-економічного стану підприємства; ступінь автономності функціонування підприємства відносно зовнішніх факторів кризового характеру; пропорційність отриманих результатів та понесених витрат на впроваджені антикризові заходи; ступінь реактивності господарської системи підприємства на впроваджені антикризові заходи; кваліфікаційний рівень кадрового складу управління підприємством.

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. 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.
2. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. Економіст. 2013. № 8. С. 51—53.
3. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. № 2. С. 265—269.
4. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управ-

ління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2014. № 4. С. 15—27.

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. 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.

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

### References:

1. 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.
  2. Grinko, T. (2013), "Strategy as a tool for crisis management in the enterprise", Ekonomist, vol. 8, pp. 51—53.
  3. 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.
  4. 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.
  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. 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 "Promin'", Ahrosvit, vol. 5, pp. 25—30.
  7. 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 13.03.2021 р.