

Н. О. Подлужна, М. В. Петченко, О. В. Якушев

ВИКЛИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті встановлено, що ефективно антикризове управління підприємствами має бути інтегровано в усі сфери системи корпоративного управління. Цього можна досягти, лише комплексно впроваджуючи антикризові аспекти не тільки у систему фінансового менеджменту, застосовуючи якісні оцінювання та діагностику симптомів кризи або кризових явищ, але й у систему управління знаннями через навчання та перманентну практику персоналу, у систему інформаційно-комунікаційних зв'язків, корпоративну культуру та управління комплаєнс-ризиками. Формуючи комплексну систему антикризового управління, можливо більш раціонально та з меншими втратами управляти підприємством в умовах кризи, бути більш ініціативними та рішучими у своїх діях. Пропоновано такий склад команди антикризових менеджерів: фахівці з навчання персоналу, інформаційно-комунікаційних зв'язків, комплаєнс-ризиків та психолог, що дасть можливість не тільки подолати шоки з мінімальними наслідками, але й зберегти або, можливо, підвищити корпоративну репутацію та забезпечити, таким чином, стратегічну фінансову стійкість компанії.

Ключові слова: антикризове управління підприємством, менеджмент, управління знаннями, навчання, інформація, комунікації, комплаєнс, ризик.

Актуальність проблеми (постановка проблеми). Кризи час від часу виникають у діяльності кожного суб'єкта підприємництва. Отже, управління організацією має бути зорієнтоване на підготовку до кризи з метою швидкого нівелювання її раних ознак. Важливо мати альтернативні сценарії розвитку кризових явищ і дій керівництва у них, що окреслюються відповідними управлінськими процесами та процедурами й узагальнюються в антикризовій політиці підприємства. Статистика свідчить, що більшість кризових явищ на мікрорівні пов'язані з некомпетентністю або бездіяльністю керівництва. Тому актуальною залишається задача удосконалення антикризової політики, її поглиблення та повне інтегрування із системою менеджменту суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Вітчизняна література містить низку досліджень, присвячених удосконаленню антикризового управління та його політики. А. Череп, В. Корженевська [1] спрямовують дослідження на економічні інструменти в системі антикризового управління підприємством, Г. Ортіна [2] наголошує на інноваційних змінах та модернізації під час кризових явищ, І. Булеєв та Г. Тельнова виділяють типи політики здійснення антикризового управління: «передкризове управління; управління в умовах кризи; управління процесами виходу з кризи; стабілізація нестійких ситуацій; мінімізація втрат і упущених можливостей; своєчасне прийняття рішень; підготовка до кризи і мінімізація її наслідків» [3, с. 62]. Крім того, Г. Тельнова [4] пропонує розглядати заходи антикризового управління з позиції життєвого циклу підприємства. Р. Дубас [5] звертає увагу на аспекти економіки, менеджменту, маркетингу в антикризовому управлінні підприємством. Н. Бабіна [6], В. Рубан [7], С. Назаренко [8] зазначають, що антикризове управління є необхідною складовою системи забезпечення економічної безпеки підприємств. Віддаючи належне зазначеним розробкам, фрагментарно дослідженими, на наш погляд, залишаються питання антикризових аспектів управління знаннями, інформаційно-комунікаційної системи, корпоративної культури та управління комплаєнс-ризиками підприємств. Результативним є наше наукове дослідження [14] в напрямі обґрунтування та систематизації показників, на основі яких доцільно здійснювати аналіз економічного потенціалу регіонів України до формування економічних знань, забезпечення достатності інформаційної бази для якісного здійснення цієї процедури та пошуку додаткових джерел інформації щодо визначення стану досягнутого рівня готовності країни до знанневого розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення детермінант впровадження аспектів антикризового управління в сучасну систему менеджменту підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Розвиток технологій антикризового управління обґрунтовує появу нових аспектів антикризової політики з метою мінімізації негативних

наслідків кризи для функціонування підприємства. Такі заходи мають бути гнучкими, але чітко визначеними та комплексними. Результативне антикризове управління підприємством, окрім традиційно визнаних на сьогодні напрямів оцінювання та діагностування (вихідна точка для виявлення сигналів кризи або встановлення її фактичних ознак), планування та організації реагування на кризи, має охоплювати інші сфери управлінської діяльності, а саме: управління знаннями, управління інформаційно-комунікаційною системою, корпоративну культуру та управління репутаційними ризиками (комплаєнс-ризиками).

Антикризові аспекти в управлінні знаннями полягають у системному навчанні та практиці працівників з питань подолання кризи, закріпленні за ними обов'язків під час управління кризовими ситуаціями. Досвід моніторингу та оцінювання, планування та організації реагування на кризові симптоми або явища має вирішальне значення для антикризового управління. Підприємство має сформувати власні процеси, засоби, ресурси, компетенції та інструменти, щоб запобігати кризам і ефективно управляти ними. Це дає можливість конкретній організації вчасно, активно та результативно реагувати на перші симптоми кризових явищ і долати їх з мінімальними втратами.

Менеджер з персоналу має набути функціональних обов'язків за навчання персоналу та можливості управління кризовими ситуаціями. В. Супрун зазначає, що «одним з етапів подолання кризи на підприємстві є організація менеджерів у групи. Робота, яка ведеться для подолання кризи, вимагає постійної напруженої роботи великої кількості учасників найрізноманітнішого рівня і є важкою задачею для керівництва. Тому використання в кризових ситуаціях спеціальних менеджерів належить до важливих факторів успіху подолання кризи» [9, с. 402]. Створення на підприємствах таких команд з управління кризовими ситуаціями може бути необхідним у будь-яких ситуаціях, що пов'язані з загрозою негативного фінансового впливу, втрати репутації компанії та її фінансового благополуччя. Члени антикризової команди менеджерів повинні бути навчені управляти низкою потенційних загроз і кризових явищ, ризиків, а також управляти інтересами зацікавлених сторін. З цього погляду, до складу команди доцільно включати радників з окремих бізнес-процесів та експертів з предметних питань, які мають допомагати керівнику антикризової команди за необхідності.

Менеджер з навчання персоналу, який має входити до команди антикризових менеджерів, повинен організовувати семінари для керівництва й операційного складу менеджменту підприємства зі специфічного навчання, яке допомагатиме краще підготуватися до шоківих явищ та керувати ситуацією активно і стратегічно, знаходячи консенсус між вектором досягнення чіткої мети та управлінням змінами шляхом застосування альтернативних сценаріїв. Для посилення навичок стратегічного планування й активного управління кризами учасники антикризової команди підприємства мають навчитися працювати із зацікавленими сторонами, враховувати їх реакцію та адаптувати власну антикризову програму під сценарії поведінки зацікавлених сторін.

Л. Лігоненко, обґрунтовуючи нові якісні характеристики, які мають бути притаманними антикризовому управлінню підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту, наводить компетенції, які необхідні суб'єкту антикризової діяльності:

- «високий рівень інтелекту та інтелектуальної активності;
- високий рівень інноваційності та креативності; постійна потреба в пошуку нових ідей, можливостей, засобів розв'язання навіть рутинних завдань;
- високий та широкий професіоналізм, кваліфікаційна складність (інтегрованість);
- здатність до швидкого пошуку, опрацювання інформації та формування на її основі відповідних оцінок, гіпотез, пропозицій та управлінських рішень;
- здатність передбачення результатів своєї діяльності, оцінки варіантів можливих рішень та їх очікуваних наслідків;
- висока мобільність (вертикальна і горизонтальна) та комунікабельність;
- високий рівень відповідальності та самоконтролю, опанування інструментарієм самоменеджменту та тайм-менеджменту;
- соціальна взаємодія, активна громадська позиція, патріотизм» [10, с. 164].

Слід відзначити, що таке навчання та перепідготовка фахівців мають відбуватися систематично, з регулярним оновленням знань підприємства щодо антикризового управління. Закордонні корпорації навіть впроваджують сертифікат компетентності відповідно до певних критеріїв з набутих навичок з антикризового управління.

Вважаємо за доцільне включення до антикризової команди й радника з інформаційно-комунікаційних зв'язків, який братиме участь в усіх аспектах кризових комунікацій та наданні

інформації з приводу кризових явищ на підприємстві. Необхідно мати стратегію зв'язків з громадськістю та план комунікацій, що стосуються цієї інформації. «Для здійснення ефективного спілкування із засобами масової інформації компанії необхідно заздалегідь розробити комунікаційну програму, яка передбачає створення комунікаційного плану і команди з реалізації комунікацій в кризових ситуаціях. Засобами антикризового PR є: розсилка повідомлень про те, що компанія підготовлена до реструктуризації і не має підстав для паніки, контроль та реакція на зовнішні публікації про надзвичайну подію, прес-конференції, брифінги, інформування власного персоналу тощо... Компанія може створити окремий веб-сайт або сторінку, розділ на офіційному веб-сайті, що буде присвячено конкретній кризовій ситуації і розміщуватиме актуальний матеріал щодо поліпшення стану підприємства-банкрута» [5, с. 7]. Отже, комплексна антикризова політика має давати працівникам, партнерам, постачальникам, клієнтам та іншим зацікавленим сторонам чіткі повідомлення про стан підприємства для виключення панічних настроїв. Кожна група зацікавлених суб'єктів у потрібний час повинна отримати інформацію за змістом, обсягом та формою, що відповідають її потребам. Важливо правильно інформувати зацікавлених осіб, стримуючи вірусні повідомлення й антагоністичні комунікації в соціальних інтернет-мережах та чатах, сформувати спільне розуміння інциденту та окреслити шляхи виходу з кризи або нівелювання її ознак. Заздалегідь розроблені заходи реагування на кризу та комунікаційні стратегії в цьому випадку пом'якшать екстерналії шоку для підприємства.

Ще однією сферою, яка потребує впровадження антикризових аспектів, є корпоративна культура. Людям необхідно поважати себе як особистість. Важливо усвідомлювати, що вони не просто виконують зовнішні вимоги, а втілюють власну волю. «Для забезпечення передбаченої поведінки керованої системи внаслідок управлінського впливу під час його підготовки до здійснення необхідно ретельно враховувати особливості середовища та об'єкта впливу... Оптимальна реакція корпорацій на виклик трансформації середовища має поєднувати в собі інтелектуальні зусилля, помножені на моральне напруження співробітників. Тому при здійсненні вибору оптимальних управлінських рішень, створенні їх композицій доцільно враховувати різноманіття типів особистості та її оточення, життєвих і робочих ситуацій. У процесі цього й формуються складні моделі управлінського впливу на людей, відносини та процеси в постсучасному світі. Це дозволяє створити умови поліпшення результату, насамперед щодо реального впливу на міжнародні процеси, придбання перспективних виробничих ніш, діапазону управлінсько-організаційних рішень з оптимізації внутрішньої організації тощо» [11, с. 30].

Потужна система корпоративних цінностей і принципів, спрямованих на згуртованість, внутрішню інтегрованість усього персоналу підприємства в антикризові процеси, дозволяє допомогти антикризовій команді реалізувати її місію.

Констатуючи потребу в антикризовому навчанні, комунікаціях та корпоративному управлінні, відзначимо, що їх недостатньо для повної системи антикризового менеджменту, адже криза спричиняє набагато більше наслідків. Вона є подією чи сукупністю обставини, що також загрожують цілісності та репутації організації. З цього приводу, доцільним вбачається включення до антикризової команди радника з комплаєнс-ризиків. Під комплаєнсом розуміють «процес управління ризиками, направлений на добросовісне виконання законодавства, норм етики, прийнятих у сфері регулювання праввідносин і принципів ділових відносин з метою підтримки належних правил та стандартів поведінки на ринку, а також підтримання іміджу установи, організації» [12, с. 111]. Необхідність впровадження антикризових аспектів в управління комплаєнс-ризиками, або ризиком втрати репутації (включає опублікування негативної інформації в засобах масової інформації про організацію, її працівників, органи управління), правовим ризиком (полягає в недотриманні посадовими особами законодавства та, як наслідок, – подальшому їх переслідуванні з боку правоохоронних органів), операційним ризиком (полягає в порушенні працівниками внутрішніх нормативних документів, у результаті чого організація зазнає збитків) [13, с. 160–161] пов'язана з тим, що, незалежно від обставин, кожна криза може негативно вплинути на коротко- та довгострокову репутацію компанії, і, відповідно, її операції та фінансові показники. Управління репутацією в умовах кризи все ще залишається одним із найскладніших аспектів ефективного антикризового менеджменту.

Узагальнюючи наведене, у створенні команд антикризових менеджерів пропонується наступний її склад та функціональні обов'язки персоналу (таблиця 1).

Таблиця 1 – Склад та функціональні обов'язки команди антикризових менеджерів

Склад команди	Функціональні обов'язки
Керівник антикризової команди	затверджує план управління кризовими ситуаціями та забезпечує загальне керівництво
Менеджер з економічної безпеки	переглядає та корегує план щодо необхідних процедур, пов'язаних із економічною безпекою
Менеджер з навчання персоналу	координує навчання персоналу поведінки у кризових ситуаціях, формування й оновлення ними планів реагування на симптоми кризи та кризові явища
Радники з кризових ситуацій за бізнес-процесами	контролюють і координують відповідні бізнес-процеси у кризовій ситуації
Радник з інформаційно-комунікаційних зв'язків	бере участь в усіх аспектах кризових комунікацій та наданні інформації стосовно кризи зацікавленим сторонам для виключення панічних настроїв
Радник з комплаєнс-ризиків	контролює та координує ситуацію із репутаційними, правовими та операційними ризиками
Психолог	надає допомогу у формуванні згуртованості, внутрішньої інтегрованості всього персоналу підприємства в антикризові процеси
Юридичний радник	забезпечує юридичний супровід підприємства в умовах кризи

Обговорення результатів. Таким чином, при формуванні системи ефективного антикризового управління сьогодні постає набагато більше проблем, ніж результативне оцінювання та діагностика кризи. Необхідними є організаційні перетворення, вбудовування антикризової функції в усі сфери корпоративного управління, у тому числі у систему управління знаннями через навчання та перманентну практику персоналу, у систему інформаційно-комунікаційних зв'язків, корпоративну культуру та управління комплаєнс-ризиками. Комплексний підхід до такої системи антикризового управління дасть можливість сформувати стратегічну стійкість до кризових явищ.

Висновки. Ефективне антикризове управління має бути інтегровано в усі сфери системи корпоративного управління. Цього можна досягти, лише комплексно впроваджуючи антикризові аспекти не тільки у систему фінансового менеджменту, застосовуючи якісне оцінювання та діагностику симптомів кризи або кризових явищ, але й у систему управління знаннями через навчання та перманентну практику персоналу, у систему інформаційно-комунікаційних зв'язків, корпоративну культуру й управління комплаєнс-ризиками. Не всім кризам можна запобігти. Однак, формуючи комплексну систему антикризового управління, можна більш раціонально та з меншими втратами управляти підприємством в умовах кризи, бути більш ініціативними та рішучими у своїх діях.

Формування команди антикризових менеджерів у складі фахівців з навчання персоналу, інформаційно-комунікаційних зв'язків, комплаєнс-ризиків та психолога дасть змогу не тільки подолати шоки з мінімальними наслідками, але й зберегти або, можливо, підвищити корпоративну репутацію та забезпечити таким чином стратегічну фінансову стійкість підприємств.

Список використаної літератури

1. Череп А. В., Корженевська В. М. Використання економічних інструментів у системі антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 177–187.
2. Ортіна Г. В. Антикризова модернізаційна модель розвитку суб'єктів підприємницької діяльності реального сектора економіки. *Часопис економічних реформ*. 2017. № 1. С. 66–71.
3. Булеев И. П., Тельнова А. В. К вопросу о сущности дефиниций «антикризисное управление». *Економіка промисловості*. 2005. № 2. С. 60–63.
4. Тельнова Г. В. Життєвий цикл підприємства і роль антикризового управління на його етапі. *Проблеми підвищення ефективності функціонування підприємств різних форм власності*: сб. науч. тр. в 3 т. Донець: НАН України. Ін-т економіки промисловості, 2004. Т. 3. С. 113–117.
5. Дубас Р. Г. Антикризове управління підприємством: економіка, менеджмент, маркетинг. *Менеджер*. 2017. № 2. С. 5–11.

6. Бабіна Н. О. Антикризисний фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_42
7. Рубан В. М. Трансформація сутності антикризового управління щодо підтримки стану економічної безпеки підприємства. *Психолого-педагогічні основи гуманізації навчально-виховного процесу в школі та ВНЗ*. 2013. Вип. 2. С. 138–144.
8. Назаренко С. А. Роль та значення антикризового менеджменту у системі управління економічною безпекою підприємств. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 3. С. 64–71.
9. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. № 2. С. 399–403.
10. Лігоненко Л. О. Антикризисне управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
11. Шедяков В. Корпоративна культура та розвиток виробничої демократії: поєднання логік антикризових заходів і переходу до економіки знань. *Економіст*. 2013. № 11. С. 25–31.
12. Москаленко Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 106–112.
13. Тимошенко С. В. Деякі питання застосування системи комплаєнс-контролю для підтримки системи управління ризиками. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 1. С. 158–164.
14. Подлужна Н. О., Якушев О. В. Оцінка економічного потенціалу регіонів України в умовах становлення економіки знань. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 56. Черкаси: ЧДТУ, 2020. С. 162–169.

References

1. Cherep, A. V., Korzhenevska, V. M. (2017). The use of economic instruments in the system of enterprise crisis management. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 1, pp. 177–187 [in Ukrainian].
2. Ortina, H. V. (2017). Crisis modernization model of the development of business entities of the real sector of the economy. *Chasopys ekonomichnykh reform*, no. 1, pp. 66–71 [in Ukrainian].
3. Buleev, I. P., Telnova, A. V. (2005). On the issue of the essence of definitions "crisis management". *Ekonomika promyslovosti*, no. 2, pp. 60–63 [in Ukrainian].
4. Telnova, H. V. (2004). Life cycle of the enterprise and the role of crisis management on this stage. *Problemyi povyisheniya effektivnosti funktsionirovaniya predpriyatiy razlichnykh form sobstvennosti*: coll. of sci. papers in 3 vol. Donetsk: NAN Ukrainyi. In-t ekonomiki promyishlennosti, vol. 3, pp. 113–117 [in Ukrainian].
5. Dubas, R. G. (2017). Enterprise crisis management: economics, management, marketing. *Menedzher*, no. 2, pp. 5–11 [in Ukrainian].
6. Babina, N. A. (2014). Crisis financial controlling as a factor of economic security of the enterprise. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_42
7. Ruban, V. M. (2013). Transformation of the essence of crisis management in respect of the maintenance of economic security of the enterprise. *Psykhologo-pedahohichni osnovy humanizatsii navchalno-vykhovnoho protsesu v shkoli ta VNZ*, iss. 2, pp. 138–144 [in Ukrainian].
8. Nazarenko, C. O. (2018). The role and importance of crisis management in the system of management by enterprises economic security. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, iss. 3, pp. 64–71 [in Ukrainian].
9. Suprun, V. O. (2015). Models of crisis management of machine-building enterprise in the conditions of prolonged economic crisis. *Finansovyi prostir*, no. 2, pp. 399–403 [in Ukrainian].
10. Ligonenko, L. O. (2016). Crisis management of the enterprise in the conditions of economy of knowledge and intellectualization of management. *Ekonomichni forum*, no. 1, pp. 161–170 [in Ukrainian].
11. Sudakov, V. (2013). Corporate culture and the development of industrial democracy: the combination of the logic of crisis measures and the transition to the knowledge economy. *Ekonomist*, no. 11, pp. 25–31 [in Ukrainian].
12. Moskalenko, N. V. (2018). Theoretical aspects of the implementation of compliance control in Ukraine. *Ekonomichni visnyk. Serii: Finansy, oblik, opodatkuвання*, iss. 2, pp. 106–112 [in Ukrainian].
13. Tymoshenko, S. V. (2017). Some issues on application of the compliance control system to maintain the risk management system. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, no. 1, pp. 158–164 [in Ukrainian].
14. Podluzhna, N. O., Yakushev, O. V. (2020). Estimation of economic potential of regions of Ukraine in the conditions of the knowledge economy formation. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, iss. 56, pp. 162–169 [in Ukrainian].

N. O. Podluzhna, M. V. Petchenko, O. V. Yakushev

CHALLENGES OF TRANSFORMATION OF ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

Crises from time to time arise in the activities of each business entity. Therefore, the management of the organization should be focused on preparing for the crisis in order to quickly level its early signs. It is important to have alternative scenarios for the development of crisis phenomena and the actions of management in them, which are outlined in the relevant management processes and procedures and summarized in the anti-crisis policy of the enterprise. Statistics show that most micro-crisis crises are related to management incompetence or inaction. Therefore, the task of improving the anti-crisis policy, its deepening and full integration with the management system of economic entities remains relevant.

The article states that effective crisis management of enterprises should be integrated into all areas of corporate governance. This can only be achieved by integrating the crisis aspects not only into the financial management system, applying qualitative assessment and diagnosis of crisis symptoms or crisis phenomena, but also into the knowledge management system through training and permanent staff practice, in the system of information and communication relations, corporate culture. and compliance risk management. By forming a comprehensive crisis management system, it is possible to manage the enterprise in a more rational and less costly environment in times of crisis, to be more proactive and decisive in its actions. The following team of crisis managers is proposed: specialists in personnel training, information and communication relations, compliance risks and a psychologist, which will allow not only to overcome shocks with minimal consequences, but also to maintain or possibly increase corporate reputation and ensure thus, the strategic financial stability of the company.

Keywords: *enterprise crisis management, management, knowledge management, training, information, communication, compliance, risk.*

Стаття надійшла до редакції 20.05.2020

DOI 10.24025/2306-4420.0.57.2020.206457

Подлужна Н. О., д.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки, обліку і оподаткування, ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

e-mail: nataliia.podluzhna@donntu.edu.ua

ORCID 0000-0003-4366-4969

Podluzhna N. O., Doctor of Economics, associate professor, head of the department of economics, accounting and taxation, State Higher Education Establishment «Donetsk National Technical University»

Петченко М. В., к.е.н., начальник наукового відділу, Кременчуцький льотний коледж Харківського національного університету внутрішніх справ

e-mail: marinapetchenko@gmail.com

ORCID 0000-0003-1104-5717

Petchenko M. V., Ph. D. in Economics, head of scientific department, Kremenchug Flight College of Kharkiv National University of Internal Affairs

Якушев О. В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Черкаський державний технологічний університет

e-mail: aleksandro@i.ua

ORCID 0000-0002-0699-1795

Yakushev O. V., Ph. D. in Economics, associate professor of the department of management and business administration, Cherkasy State Technological University