

DOI: 10.15276/ETR.01.2021.13

DOI: 10.5281/zenodo.4909334

UDC: 338.24.01

JEL: G32, G33, H12

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ УРГЕНТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

CLASSIFICATION AND PECULIARITIES OF THE USE OF URGENT INSTRUMENTS OF CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Oksana V. Yurynets, PhD in Economics, Associate Professor

Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

ORCID: 0000-0001-9698-2499

Email: oksana.v.yurynets@lpnu.ua

Received 19.02.2021

Юриньць О.В. Класифікація та особливості використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Науково-методична стаття.

У статті розглянуто проблему класифікації та особливостей використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. За результатами виконаних досліджень сформовано класифікацію таких інструментів за низкою існуючих (джерело походження, місце в системі управління, витратність, масштаб змін, які передбачаються щодо об'єкта, орієнтація, види діяльності, на які спрямовані інструменти, умови формування і застосування, ключові завдання, що розв'язуються, охоплення, суб'єктний склад виконавців) та нових (зміст, рівень новизни для бізнес-середовища, рівень індивідуалізації для підприємства, рівень формалізування, джерело необхідності формування, спосіб фінансування) класифікаційних ознак.

Розвинута класифікація ургентних інструментів антикризового управління поглиблює розуміння таких інструментів, забезпечує їхню цілісність, а також конкретизує процеси та рушійні сили усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Керівникам різних рівнів управління на підприємствах наведена класифікація допоможе зрозуміти, із яких позицій та за якими напрямками вони ургентно можуть впливати на подолання кризових явищ в їхніх організаціях.

Ключові слова: антикризове управління, бізнес, інвестиції, інновації, інструменти, криза, підприємство

Yurynets O.V. Classification and peculiarities of the use of urgent instruments of crisis management of enterprises. Scientific and methodical article.

This article discusses the problem of classification and features of the use of urgent instruments of crisis management of enterprises. As a result of this research, the article provides a classification of such tools on a number of classification criteria: existing (source of origin, place in the management system, cost, the scale of changes envisaged in respect of the object, orientation, types of activities addressed by the tools, the conditions of formation and use, key objectives, coverage, subjective composition of the executors) and new (content, level of novelty for the business environment, the level of individualization for the enterprise, the level of formalization of the tool).

Developed classification of urgent crisis management tools deepens understanding of such tools, provides their integrity, as well as specifies processes and driving forces of elimination or reduction of negative influence of crisis phenomena on economic situation of enterprise and provision of its further effective development. The classification will help managers at various management levels in the enterprises to understand from which positions and in which directions they can urgently influence the overcoming of crisis phenomena in their organizations.

Keywords: crisis management, business, investment, innovation, tools, crisis, enterprise

Реалії сьогоденні змінюють особливості використання ургентних інструментів антикризового управління. Якщо раніше таке використання відбувалося здебільшого в межах так званих планових заходів (а плани, за звичай, за своєю сутністю певним чином обмежують змінність структур та процесів, роблячи їх менш гнучкими), то зараз динамічність й ускладненість бізнес-середовища часто змушують керівників і власників бізнес-структур «непланово» розглядати варіанти способів негайних (термінових) дій, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Проблема посилюється в умовах євроатлантичної інтеграції України.

Використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами в умовах сьогодення повинно мати системний та комплексний характер. Очевидно і те, що ця проблематика є доволі широкою й охоплює широкий спектр нерозв'язаних проблем, однією з яких є проблема відсутності класифікації таких інструментів за низкою істотних та незалежних ознак. Така розвинута класифікація дасть змогу сформувати розуміння про різноманітність цих інструментів, незалежно один від одного їх розвивати та обґрунтовано обирати їхні види під час усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. В аналізованому контексті слід констатувати те, що ургентні інструменти антикризового управління є різноманітними. Їхній вибір та використання пов'язані із низкою обмежувальних параметрів, зокрема, встановленими цілями, наявним ресурсним забезпеченням, компетентністю персоналу, інтересами стейкхолдерів тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Базою для розвитку класифікації ургентних

інструментів антикризового управління підприємствами є, по-перше, відомі класифікації різних інструментів в управлінні загалом, що описані в наукових джерелах (А. Албастов, М. Бережанський, О. Береславська, В. Божкова, О. Годлевська, Т. Дудаєв, І. Запухляк, Г. Зелінська, М. Кизим, О. Клименко, Д. Мусостова, В. Овсяник, Т. Остапенко, О. Побережець, С. Побігун, О. Подрез, Г. Серкова, Н. Стефанова та ін.), а, по-друге, наявні класифікації інструментів антикризового управління (Н. Акулова, І. Байда, Є. Діденко, А. Жуковська, Н. Ільченко, А. Камнева, А. Косенко, О. Косенко, Т. Марців, П. Перерва, Т. Прокопенко, Д. Ряховський, І. Плікус, В. Рубан, О. Старинець, Н. Тюріна, О. Хандій, Л. Черчик, О. Чигринець та ін.).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри чималу кількість напрацювань у зазначеній сфері, все ж залишається нерозв'язаним завдання розвитку класифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами.

Метою статті є розвиток класифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами за низкою істотних і незалежних ознак.

Виклад основного матеріалу дослідження

Вивчення теорії і практики, огляд й узагальнення літературних джерел, а також результати виконаних досліджень дають змогу класифікувати види ургентних інструментів антикризового управління підприємствами за низкою істотних і незалежних класифікаційних ознак (табл. 1).

Охарактеризуємо наведені у табл. 1 види ургентних інструментів антикризового управління підприємствами ретельніше.

Ургентні інструменти антикризового управління повинні бути пов'язаними як із усуненням або зменшенням негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства, так й із забезпеченням його подальшого ефективного розвитку з урахуванням потенційних можливостей бізнес-середовища. Відтак, у цьому контексті доцільно розрізняти кризові інструменти та інструменти розвитку, вводячи ознаку джерела походження цих інструментів. Кризові ургентні інструменти антикризового управління – це ті, що ініційовані кризовими явищами у діяльності суб'єкта господарювання (криза зумовлює потребу в змінах). Натомість, інструменти розвитку ініціюються баченням «цільових, ефективних та скоординованих змін систем підприємства, що пристосовуються до постійно змінюваного оточення [1, с.16] і можуть бути пов'язані, наприклад, із пріоритетами розвитку компанії, її бізнес-моделями, шириною і глибиною товарного асортименту, діяльністю суб'єкта господарювання на тих чи інших ринках

тощо (у яких потенційно теж можуть виникати кризові явища).

Із урахуванням результатів досліджень О.В. Коліщука [2, с.61], Н.М. Сиротинської [3] та інших за місцем в системі управління пропонується виокремлювати інструменти «на вході» в підприємство, «на виході» з підприємства та «в структурі» підприємства. Так, інструменти «на вході» в підприємство можуть стосуватись змін будь-яких «вхідних» ресурсів суб'єкта господарювання (інформації, сировини, матеріалів, комплектувальних, машин та обладнання тощо). Ургентні інструменти антикризового управління «на виході» з підприємства пов'язані із будь-якими «вихідними» елементами, як-от з продукцією, технологіями, інформацією і т.д. Інструменти «в структурі» компанії стосуються внутрішніх підсистем суб'єкта господарювання, наприклад, управлінської, технологічної, виробничої, маркетингової, зовнішньоекономічної, кадрової тощо.

За витратністю пропонується розрізняти великовитратні, середньовитратні та низьковитратні ургентні інструменти антикризового управління. Очевидно, що рівень такої витратності має відносний характер і повинен розглядатися у розрізі конкретного суб'єкта господарювання (те, що для однієї компанії вартує 50 тис. у.о. і є значним для неї, для іншої може належати до категорії низьковитратного).

За масштабом змін, які передбачаються щодо об'єкта, слід звертати увагу на такі три групи ургентних інструментів антикризового управління, а саме:

- інструменти, що передбачатимуть значні зміни;
- інструменти, що передбачатимуть середні зміни;
- інструменти, що передбачатимуть незначні зміни.

Як і в попередньому випадку, розуміння значних, середніх та незначних змін має чітко виражений відносний характер.

Ургентні інструменти антикризового управління «м'якого» та «жорсткого» впливу пропонується виокремлювати за орієнтацією. Перші більшою мірою спрямовані на людину та стосуються соціальної підсистеми організації, у той час, як другі («жорсткі») своїм пріоритетом мають результат. У цьому контексті С.О. Білоус-Сергеева та О.Г. Маштакова [4, с.138-139] вказують на існування шести чинників «м'якого» підходу, а саме:

- лідерство;
- комунікація;
- організування роботи в команді;
- орієнтування на клієнта;
- підвищення кваліфікації;
- розширення можливостей працівників.

Таблиця 1. Види ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

Класифікаційні ознаки	Види інструментів
За джерелом походження	1. Кризові інструменти 2. Інструменти розвитку
За місцем в системі управління	1. Інструменти, що діють «на вході» в підприємство 2. Інструменти, що діють «на виході» з підприємства 3. Інструменти, що діють «в структурі» підприємства
За витратністю	1. Великовитратні 2. Середньовитратні 3. Низьковитратні
За масштабом змін, які передбачаються щодо об'єкта	1. Інструменти, що передбачатимуть значні зміни 2. Інструменти, що передбачатимуть середні зміни 3. Інструменти, що передбачатимуть незначні зміни
За орієнтацією	1. Інструменти «м'якого» впливу 2. Інструменти «жорсткого» впливу
За видами діяльності, на які спрямовані інструменти	1. Інструменти, спрямовані на операційну діяльність 2. Інструменти, спрямовані на фінансову діяльність 3. Інструменти, спрямовані на інвестиційну діяльність
За умовами формування і застосування	1. Інструменти, що формуються і застосовуються в умовах невизначеності 2. Інструменти, що формуються і застосовуються в умовах ризику 3. Інструменти, що формуються і застосовуються в умовах визначеності
За ключовими завданнями, що розв'язуються	1. Інструменти ідентифікування кризових явищ 2. Інструменти прогнозування кризових явищ 3. Інструменти реагування на кризові явища
За охопленням	1. Елементні інструменти 2. Часткові інструменти 3. Комплексні інструменти
За суб'єктним складом виконавців	1. Інструменти, що формуються і використовуються без залучення зовнішніх стейкхолдерів 2. Інструменти, що формуються і використовуються із залученням зовнішніх стейкхолдерів
За змістом*	1. Фінансово-економічні (інвестиційні, інноваційні) 2. Управлінські (кадрові, організаційні, митні)
За рівнем новизни для бізнес-середовища*	1. Класичні інструменти 2. Новітні інструменти
За рівнем індивідуалізації для підприємства*	1. «Стандартні» інструменти 2. «Нестандартні» інструменти
За рівнем формалізування*	1. Інструменти, формалізовані на високому рівні 2. Інструменти, формалізовані на середньому рівні. 3. Інструменти, формалізовані на низькому рівні
За джерелом необхідності формування*	1. Інструменти, формування яких зумовлене дією внутрішніх щодо підприємства змінних 2. Інструменти, формування яких зумовлене дією зовнішніх щодо підприємства змінних
За способом фінансування*	1. Інструменти, формування і використання яких фінансується за рахунок поточних витрат 2. Інструменти, формування і використання яких фінансується за рахунок капітальних витрат

Джерело: власна розробка автора

Враховуючи результати досліджень О.О. Гордієнко, доречно наголосити, що в умовах сьогодення ургентні інструменти антикризового управління «м'якого» впливу все ж повинні домінувати над інструментами «жорсткого» впливу. Автор розглядає «м'який» менеджмент загалом як «концептуальну зміну ставлень, навіть, так би мовити, «модну тенденцію» сьогодення [4, с.198].

За видами діяльності суб'єкта господарювання, на які спрямовані ургентні інструменти антикризового управління, пропонується розрізняти:
— інструменти, спрямовані на операційну

діяльність;
— інструменти, спрямовані на фінансову діяльність;
— інструменти, спрямовані на інвестиційну діяльність.

Як відомо з чинної нормативно-правової бази, а також з теорії і з практики:

— операційна діяльність – це основна діяльність компанії, яка приносить основний дохід, а також інша діяльність, крім інвестиційної та фінансової;
— інвестиційна діяльність – придбання та реалізація довгострокових активів та довгострокових інвестицій, які не належать до

грошових еквівалентів;
— фінансова діяльність – діяльність, яка призводить до зміни розміру власного капіталу та позикових коштів, а також залучення ресурсів та пов'язаних із цим витрат [6].

За умовами формування і застосування пропонується розрізняти:

— ургентні інструменти антикризового управління, що формуються і застосовуються в умовах невизначеності;

— ургентні інструменти антикризового управління, що формуються і застосовуються в умовах ризику;

— ургентні інструменти антикризового управління, що формуються і застосовуються в умовах визначеності.

Враховуючи наведене у матеріалах [7], слід зауважити, що ургентні інструменти антикризового управління формуються і застосовуються в умовах визначеності, коли суб'єкт, який ухвалює у цьому контексті відповідні рішення, володіє необхідною та достатньою інформацією про все, що в цьому ракурсі відбувається. За таких умов сформований інструмент буде «однозначним з чітко визначеним результатом»; керівник «точно знає результат кожного із альтернативних варіантів вибору».

До ургентних інструментів антикризового управління, що формуються і застосовуються в умовах ризику, слід відносити такі, «результати яких не є визначеними, однак ймовірність кожного результату – відома; ймовірність визначається як рівень можливості настання цієї події та змінюється від 0 до 1; в умовах визначеності існує лише одна альтернатива» [7].

Ургентні інструменти антикризового управління вважаються такими, що формуються і застосовуються в умовах невизначеності, коли відсутня точна інформація про ймовірність настання окремих варіантів розвитку подій у цьому напрямку, відтак, така ймовірність не може бути визначена.

В аналізованому контексті доречно погодитись із думкою В.П. Авраменка, В.Ф. Ткаченка та Л.Б. Середи [8, с.101], що «рішення, які ухвалюються в умовах невизначеності вхідних даних та проявів зовнішнього середовища, завжди призводять до гірших результатів, ніж за умови повної визначеності». Однак, очевидним є те, що ургентні інструменти антикризового управління, своєю чергою, все ж більшою мірою пов'язані з ризиком та невизначеністю, які, зокрема, стосуються невизначеності середовища, виникнення випадкових відхилень параметрів процесів, недостовірності чи неповноти інформаційного масиву вхідних даних, протиріч системи обмежень тощо.

За ключовими завданнями, що розв'язуються, доцільно розрізняти такі ургентні інструменти антикризового управління:

— інструменти ідентифікування кризових явищ;

— інструменти прогнозування кризових явищ;

— інструменти реагування на кризові явища.

Інструменти ідентифікування кризових явищ мають на темі виявлення найбільш проблемних ділянок, що можуть призвести до негативного впливу на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Оскільки спектр потенційних таких ділянок є достатньо широким, очевидно, що широким і різноманітним може бути й перелік відповідних ургентних інструментів антикризового управління у цьому блоці (наприклад, функціонально-вартісний аналіз, лінійне програмування, портфельний аналіз, інструменти аналізування інвестиційних проєктів, бенчмаркінг ланцюга створення вартості, аналіз точки беззбитковості, аналіз «вузьких» місць тощо).

Ургентні інструменти антикризового управління, що спрямовані на прогнозування кризових явищ, пов'язані насамперед з тими видами криз, що вже настали. До таких інструментів, зокрема, можна віднести мережеве, структурне, імітаційне та матричне моделювання, ситуаційний аналіз, екстраполяцію трендів, моделювання, аналіз ієрархій, теорію ймовірності, статистичні інструменти тощо.

В останню групу (ургентні інструменти антикризового управління, що спрямовані на реагування на кризові явища), варто, зокрема, відносити CashFlow-Concept, хеджування ризиків, залучення інвестицій, використання інновацій, впровадження митних інструментів, нормування, інструменти операційного контролю тощо.

Елементні ургентні інструменти антикризового управління, що виокремлено за ознакою охоплення, стосуються окремих елементів виробничо-господарської діяльності підприємства (наприклад, окремих його сфер діяльності), у той час, як часткові такі елементи охоплюють більш комплексні складові (наприклад, підрозділи, рівні управління, види діяльності тощо). І, на завершення, комплексні ургентні інструменти антикризового управління стосуються суб'єкта господарювання загалом.

За суб'єктним складом виконавців пропонується розрізняти ургентні інструменти антикризового управління, що формуються і використовуються із залученням чи без залучення зовнішніх стейкхолдерів. У першому випадку і «замовники» інструменту, і його «автори» є представниками внутрішнього середовища суб'єкта господарювання. Щоб ургентний інструмент антикризового управління міг називатись таким, який формується і використовується із залученням зовнішніх стейкхолдерів, слід, щоб такі зацікавлені особи появились на будь-якому етапі відповідних робіт (наприклад, зовнішній інвестиційний фонд, технопарк, будівельна компанія, бізнес-інкубатор, проєктна організація, IT-фірма тощо).

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про доцільність виокремлення фінансово-економічних та управлінських

ургентних інструментів антикризового управління за змістом. Як відомо, поняття фінансово-економічної діяльності пов'язане з ресурсами підприємства, з його виробничим та інтелектуальним потенціалом, з його платоспроможністю, рентабельністю, діловою активністю та фінансовою стійкістю, з його стратегічними та тактичними інтересами, з його здатністю до розвитку. Враховуючи це, до переліку фінансово-економічних ургентних інструментів антикризового управління слід першочергово відносити інвестиційні та інноваційні, які найбільше націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку у контексті фінансово-економічної діяльності, фінансово-економічних результатів та фінансово-економічної безпеки. Своєю чергою, управлінські ургентні інструменти антикризового управління пов'язані із загальновідомим поняттям «управління» та стосуються його окремих управлінських аспектів. Серед переліку таких інструментів варто насамперед виокремлювати митні, кадрові та організаційні. У наступних частинах роботи увага звернута на окремі види ургентних інструментів антикризового управління, що розглядаються за ознакою змісту.

За рівнем новизни для бізнес-середовища ургентні інструменти антикризового управління пропонується класифікувати на класичні та новітні. Класичні ургентні інструменти – це ті, що є загальновідомими для бізнес-середовища (наприклад, певне так зване «класичне» інвестиційне рішення). Натомість, новітні ургентні інструменти мають ознаки інноваційності.

За рівнем індивідуалізації для суб'єкта господарювання доцільно розрізнити «стандартні» та «нестандартні» ургентні інструменти антикризового управління. Першими їх слід називати тоді, коли вони раніше застосовувались для розв'язання проблем, пов'язаних із кризовими явищами, у такій чи іншій подібній формі на цьому підприємстві. В іншому випадку такі ургентні інструменти слід називати «нестандартними».

За рівнем формалізування доцільно розрізнити ургентні інструменти антикризового управління, що формалізовані на високому, середньому чи низькому рівні. Доцільність врахування цієї класифікаційної ознаки обґрунтовується тим, що формалізування різних процедур в управлінській діяльності є однією із визначальних передумов їхньої ефективності. Кожен суб'єкт, залучений у сферу антикризового управління та використання в ній відповідних інструментів, повинен чітко розуміти алгоритм дій, свої права, обов'язки і відповідальність, зону своєї діяльності, свої можливості тощо. Формалізування – це багато в чому протилежність хаосу, невпорядкованості та неузгодженості. Як слушно зауважує О. Панкін [9, с.44], формалізування дає змогу

«підвищити організаційну ефективність, що може бути виражено в структуруванні роботи, виключенні дублювання функцій, ліквідації зайвих виробничих ланок, автоматизуванні оброблення інформації».

Формалізовані ургентні інструменти антикризового управління – це ті, щодо яких регламентовано процес їхнього формування і використання, їхні «входи» та «виходи»; це коли задіяні у цьому процесі працівники знають послідовність своїх їх, отримують чіткі структуровані завдання та їх виконують. Враховуючи результати досліджень С.І. Маторіна та М.В. Міхелєва [10, с.165], доречно зауважити, що, з одного боку, формалізовані ургентні інструменти антикризового управління легше змінювати та модернізувати, а, з іншого боку, формалізування таких інструментів дає змогу чітко окреслити завдання працівників і підрозділів. Також формалізування зазначених ургентних інструментів є сприятливим ґрунтом для подальшого автоматизування та інформатизації антикризового управління й управління загалом на підприємстві.

За джерелом необхідності формування пропонується розрізнити ургентні інструменти антикризового управління, формування яких зумовлене дією внутрішніх або зовнішніх щодо підприємства змінних. Якщо суб'єкт господарювання впроваджує або має намір впровадити ургентний інструмент антикризового управління, бо це пов'язано першочергово із кризовими явищами всередині підприємства (такий фактор є визначальним), то цей інструмент слід трактувати таким, формування якого зумовлене дією внутрішніх щодо організації змінних (наприклад, високий рівень собівартості продукції, низький рівень енергоефективності виробництва тощо). Якщо ж необхідність формування і використання ургентного інструменту антикризового управління є прерогативою бізнес-середовища (визначальний у цьому випадку фактор), його слід відносити до інструменту, формування якого зумовлене дією зовнішніх щодо підприємства змінних.

В аналізованому контексті доречно ввести ще одну класифікаційну ознаку ургентних інструментів антикризового управління – спосіб фінансування – виокремлюючи згідно неї інструменти, формування і використання яких фінансується за рахунок поточних чи за рахунок капітальних витрат. Як відомо з літературних джерел [11], «капітальні витрати можуть трактуватись як будь-які витрати, понесені під час створення, придбання, розширення чи вдосконалення активу, призначеного для використання в компанії». Причому «важливим моментом є те, що вигода від таких капітальних витрат буде надходити протягом низки облікових періодів». У цьому ж джерелі зазначено, що поточні витрати – це витрати, «понесені для отримання прибутку чи для підтримки дохідності компанії; вигода від таких витрат

використовується в поточному звітному періоді».

Значний інформаційний масив даних щодо використання ургентних інструментів антикризового управління в умовах сьогодення актуалізує теж дискусію про майбутній характер цих інструментів, особливо, в умовах євроатлантичної інтеграції. Очевидним і беззаперечним є те, що такі інструменти і надалі будуть розвиватись у напрямку інноваційної, інвестиційної та митної діяльності.

Процеси формування і використання ургентних інструментів антикризового управління тісно пов'язані із потребами керівників різних ланок організаційної структури управління, адже більшість кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання, незалежно від місця їхнього виникнення (наприклад, сфери зовнішньоекономічної діяльності, постачання, збуту, виробництва, маркетингу і логістики, комерційної діяльності, післяпродажного сервісу, бізнес-планування, управління витратами тощо), є такими, які можна розв'язати із використанням інноваційних, інвестиційних, митних та інших таких інструментів.

Ефективні ургентні інструменти антикризового управління в умовах євроатлантичної інтеграції сприяють подальшому розвитку бізнесу, підвищують шанси стабільного функціонування підприємства на ринку, забезпечують збалансованість бізнес-процесів, сприяють можливості чіткішого формування цілей фінансового характеру тощо. Як свідчить вивчення теорії і практики, формування та використання зазначених інструментів у практиці компаній часто пов'язане із залученням зовнішніх стейкхолдерів (наприклад, інвестиційних фондів, венчурних компаній, бізнес-інкубаторів, технополісів, технопарків, митно-брокерських компаній тощо).

Набір ургентних інструментів антикризового управління повинен забезпечувати гнучке управління кризовими явищами у діяльності суб'єкта господарювання, а також вироблення рекомендацій з вдосконалення цих процесів у майбутньому. Ці інструменти мають узгоджуватись із функціональною та процесною структурами підприємства, а також із його системою менеджменту загалом. Слід наголосити і на тому, що в межах антикризового менеджменту не існує загальноприйнятих стандартів з використання ургентних інструментів (як, зрештою, й інструментів загалом), що призводить до існування широкого переліку підходів з їхнього практичного застосування.

Беззаперечною умовою ефективного використання ургентних інструментів антикризового управління в умовах євроатлантичної інтеграції є комплексне аналізування стану підприємства та проблемних його ділянок. Причому, вхідна інформаційна база

за цією проблематикою не повинна базуватись виключно на даних бухгалтерського обліку та звітності – слід додатково залучати інструментарій управлінського обліку, а також чітко розуміти тенденції зміни зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта господарювання.

Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок, що нерідко використання ургентних інструментів антикризового управління призводить до необхідності коригування стратегічних та оперативних планів розвитку підприємства, а також до зміни інших важливих його підсистем. Загалом, робота із зазначеними інструментами найчастіше має складний та скрупульозний характер, адже кожен суб'єкт господарювання має свої індивідуальні особливості, а також є складною системою, що поєднує технологічну, соціальну, технічну, економічну, фінансову, виробничу та інші складові. Крім того, слід брати до уваги і те, що кризові явища найчастіше комплексно впливають на компанію, а не на якусь окрему її складову чи підсистему.

Висновки

Розвинута класифікація ургентних інструментів антикризового управління поглиблює розуміння таких інструментів, забезпечує їхню цілісність, а також конкретизує процеси та рушійні сили усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання та забезпечення його подальшого ефективного розвитку. Керівникам різних рівнів управління на підприємствах наведена класифікація допоможе зрозуміти, із яких позицій та за якими напрямками вони ургентно можуть впливати на подолання кризових явищ в їхніх організаціях.

Підсумовуючи вищевикладене, доцільно зауважити, що в умовах сьогодення формування і використання ургентних інструментів антикризового управління є об'єктивною необхідністю кожного суб'єкта господарювання, незалежно від того, на якому етапі життєвого циклу він перебуває, яким є розмір його статутного капіталу, кількість працівників, географія збуту чи форма власності. Такі інструменти є невід'ємною частиною системи антикризового управління підприємства загалом і без уміння фахового їхнього практичного використання складно досягти встановлених цілей на шляху усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан суб'єкта господарювання та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку повинні полягати у розробленні концепції формування і використання ургентних інструментів антикризового управління.

Abstract

The use of urgent crisis management tools for enterprises today must be systematic and comprehensive. It is also obvious that this issue is quite broad and covers a wide range of unresolved problems. One of these problems is the problem of the lack of classification of urgent crisis management instruments according to a number of essential and independent features. Such classification would make it possible to form an understanding of a variety of organs of anti-crisis management, as well as to reasonably choose their types in the course of elimination or reduction of negative influence of crisis phenomena on economic condition of enterprise and provision of its further effective development.

In this context, the article considers the problem of classification and peculiarities of the use of urgent instruments of crisis management of enterprises. As a result of this research, the article provides a classification of such tools on a number of classification criteria: existing (source of origin, place in the management system, cost, the scale of changes envisaged in respect of the object, orientation, types of activities addressed by the tools, the conditions of formation and use, key objectives, coverage, subjective composition of the executors) and new (content, level of novelty for the business environment, the level of individualization for the enterprise, the level of formalization of the tool).

The developed classification of crisis management instruments deepens the understanding of such instruments and ensures their integrity. This classification specifies the processes and driving forces for eliminating or reducing the negative impact of crisis phenomena on the economic situation of the enterprise and ensuring its further effective development. For managers of different management levels, the classification will help to understand from which positions and in which directions such managers can have an urgent influence on overcoming crisis phenomena in their organizations.

In today's conditions, the formation and use of organs of crisis management is an objective necessity for every business entity, regardless of the stage of its life cycle, the size of its share capital, number of employees, geography of sales or form of ownership. Such tools are an integral part of the anti-crisis management system of the enterprise as a whole. Without the skill of professional practical use of these tools it is difficult to achieve the goals in the way of elimination or reduction of negative influence of crisis phenomena on economic situation of enterprise and provision of its further effective development.

Prospects for further research in this direction should be to develop the concept of formation and use of urgent crisis management tools.

Список літератури:

1. Pierścionek Z. Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie / Z. Pierścionek. – Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. – 2011.
2. Коліщук О.В. Аналіз класифікацій інновацій за рівнем новизни / О. В. Коліщук // Економіка харчової промисловості. – 2018. – Т. 10. – №3. – С.57-65.
3. Сиротинська Н.М. Види інноваційних підприємств промисловості / Н. М. Сиротинська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2012. – №727. – С.314-319.
4. Білоус-Сергєєва С.О. Дослідження «жорстких» та «м'яких» підходів загального управління якістю / С. О. Білоус-Сергєєва, О. Г. Маштакова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2018. – №18. – С.136-142.
5. Гордієнко О.О. М'який менеджмент: концептуалізація сучасністю / О. О. Гордієнко // Гілея: науковий вісник. – 2017. – №122. – С.196-199.
6. Корвяков В. Звіт про рух грошових коштів: теорія та практика / В. Корвяков // Вісник МСФЗ. – 2015. – №15.
7. Условия определенности. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economy.ru/info/info/95808/>.
8. Авраменко В.П. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и нечеткости исходной информации / В. П. Авраменко, В. Ф. Ткаченко, Л. Б. Середа // Радиоелектроніка, інформатика, управління. – 2010. – №2. – С.101-106.
9. Панкин А. Формализация управления в организации: повышение организационной эффективности через организационные изменения / А. Панкин // Менеджмент сегодня. – 2002. – №3. – С.44-49.
10. Маторин С.И. Формализация моделей процессов на основе ПИ-исчисления / С.И. Маторин, М.В. Михелев // Научные ведомости БелГУ. Сер. История. Политология. Экономика. Информатика. – 2009. – Том 9. – №11/1. – С.165-169.
11. Капитальные и текущие затраты. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://consulting.ru/econs_art_342007969

References:

1. Pierścionek, Z. (2011). Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN [in Polish].
2. Kolishchuk, O. (2018). Analysis of innovation classifications by degree of novelty. *Ekonomika kharchovoji promyslovosti*, 10 (3), 57-65 [in Ukrainian].
3. Syrotynska, N. (2012). Types of innovative industrial enterprises. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnik"*. Serii "Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku", 727, 314-319 [in Ukrainian].
4. Bilous-Serhieieva, S. & Mashtakova, O. (2018). Exploring 'hard' and 'soft' approaches to total quality management. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 18, 136-142 [in Ukrainian].
5. Hordiienko, O.O. (2017). Soft management: conceptualising modernity. *Hileia: naukovyi visnyk*, 122, 196-199 [in Ukrainian].
6. Korviakov, V. (2015). Statement of cash flows: Theory and practice. *Visnyk MSFZ*, 15 [in Ukrainian].
7. Certainty conditions. Retrieved from: <https://economy-ru.info/info/95808/> [in Russian].
8. Avramenko, V.P., Tkachenko, V.F. & Sereda, L.B. (2010). Management decision-making under conditions of uncertainty and unclear background information. *Radioelektronika, informatyka, upravlinnia*, 2, 101-106 [in Ukrainian].
9. Pankin, A. (2002). Formalising management in the organisation: improving organisational effectiveness through organisational change. *Menedzhment segodnja*, 3, 44-49 [in Russian].
10. Matorin, S.I. & Mihelev, M.V. (2009). Formalisation of process models based on the PI calculus. *Nauchnye vedomosti BelGU. Ser. Istorija. Politologija. Jekonomika. Informatika*, 9 (11/1), 165-169 [in Russian].
11. Capital and running costs. Retrieved from: http://consulting.ru/econs_art_342007969.

Посилання на статтю:

Юринець О.В. Класифікація та особливості використання ургентних інструментів антикризового управління підприємствами / О. В. Юринець // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* – 2021. – № 1 (53). – С. 100-107. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2021/No1/100.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2021.13. DOI: 10.5281/zenodo.4909334.

Reference a Journal Article:

Yurynets O.V. Classification and peculiarities of the use of urgent instruments of crisis management of enterprises / O. V. Yurynets // *Economics: time realities. Scientific journal.* – 2021. – № 1 (53). – P. 100-107. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/files/archive/2021/No1/100.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.01.2021.13. DOI: 10.5281/zenodo.4909334.

