

ДО ПИТАННЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ УРГЕНТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

©2021 КУЗЬМІН О. Є., ЮРИНЕЦЬ О. В., ДОРОШКЕВИЧ К. О., ПРОКОПЕНКО І. В.

УДК 658.012.32:658.589

JEL: H12

Кузьмін О. Є., Юринець О. В., Дорошкевич К. О., Прокопенко І. В. До питання ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

У статті досліджено ургентні інструменти антикризового управління, що характеризують негайні (термінові) дії, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на підприємство. З метою їх ідентифікації рекомендовано порівняльне аналізування на базі індикаторів, що передбачають оцінювання за такими критеріями: час впровадження (час виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління, час виконання однієї операції із реалізації інструменту антикризового управління, рівень часу на виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління); ризиковість (коефіцієнт можливої втрати прибутковості, Z-критерій Альтмана, показник фінансової стійкості підприємства); рівень конкурентоспроможності (індекс конкурентоспроможності продукції, оцінка конкурентоспроможності підприємства у статистиці, багатомірний модель конкурентоспроможності); рентабельність підприємства (чистий прибуток у розрахунку на 1 грн витрат на реалізацію інструменту антикризового управління, рентабельність продукції, рівень витрат на реалізацію інструменту антикризового управління). У процесі ідентифікації інструментів антикризового управління здійснено агрегацію отриманих показників за результатами відповідності встановленим критеріальним значенням за допомогою булевих змінних. Сформовано шкалу значень; визначено, що зарахування підприємством інструменту антикризового управління до ургентного повинно відбуватися на підставі задоволення понад 65% ознак виконання нормативів для індикаторів, що виражені у значенні булевої змінної. У процесі практичної апробації рекомендованого методу виявлено ургентні інструменти антикризового управління ПАТ «Концерн Хлібпром».

Ключові слова: антикризове управління, ургентні інструменти, підприємство, оцінювання, індикатори, ідентифікація.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-262-270>

Табл.: 6. **Формул.:** 2. **Бібл.:** 18.

Кузьмін Олег Євгенович – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Митрополита Андрея, 5, Львів, 79013, Україна)

E-mail: oleh.y.kuzmin@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6014-6437>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2030296/oleh-kuzmin/>

Юринець Оксана Василівна – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Митрополита Андрея, 5, Львів, 79013, Україна)

E-mail: oksana.v.yurynets@lpnu.ua

Дорошкевич Катерина Олегівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3966-224X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2031998/kateryna-doroshkevych/>

Прокопенко Ірина Валеріївна – кандидат економічних наук, асистент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: iryna.v.prokopenko@lpnu.ua

UDC 658.012.32:658.589

JEL: H12

Kuzmin O. Ye., Yurynets O. V., Doroshkevych K. O., Prokopenko I. V. On the Issue of Identification of Urgent Instruments of Anti-Crisis Management of Enterprises

The article examines the urgent anti-crisis management instruments that characterize immediate (urgent) actions aimed at eliminating or reducing the negative impact of crisis phenomena on the enterprise. For the purpose of their identification, carrying out a comparative analysis is recommended, on the basis of the indicators that provide for assessment according to the following criteria: implementation time (time of accomplishing of operations for implementation of the anti-crisis control instrument, time of one operation for implementation of the anti-crisis management instrument, the level of time for operations for implementation of the anti-crisis management instrument); riskiness (coefficient of possible loss of profitability, Altman's Z-criterion, indicator of financial sustainability of the enterprise); level of competitiveness (product competitiveness index, assessment of the competitiveness of the enterprise in statistics, multi-factory model of competitiveness); profitability of the enterprise (net profit per 1 UAH of costs for implementation of the anti-crisis management instrument, profitability of products, the level of costs for implementation of the anti-crisis management instrument). In the process of identification of the anti-crisis management instruments, the aggregate of the obtained indicators was carried out according to the results of compliance with the established criterion value using Boolean variables. A scale of values is formed; it is determined that the enterprise's considering the anti-crisis management instrument as the urgent one should take place on the basis of satisfaction of more than 65% of the signs of compliance with the standards for the indicators expressed in the value of the boolean variable. In the process of practical approbation of the recommended method, the urgent instruments for the anti-crisis management of PISC «Kontsern Khlibprom» are identified.

Keywords: anti-crisis management, urgent instruments, enterprise, assessment, indicators, identification.

Tabl.: 6. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 18.

Kuzmin Oleh Ye. – D. Sc. (Economics), Professor, Director of the Scientific-Educational Institute of Economics and Management of the Lviv Polytechnic National University (5 Mytropolyta Andriia Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: oleh.y.kuzmin@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6014-6437>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2030296/oleh-kuzmin/>

Yurynets Oksana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Foreign Economic and Customs Activities, Scientific-Educational Institute of Economics and Management of the Lviv Polytechnic National University (5 Mytropolyta Andriia Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: oksana.v.yurynets@lpnu.ua

Doroshkevych Kateryna O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and International Business, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: kateryna.o.doroshkevych@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3966-224X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2031998/kateryna-doroshkevych/>

Prokopenko Iryna V. – PhD (Economics), Assistant of the Department of Management and International Business, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: iryna.v.prokopenko@lpnu.ua

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються динамічністю та невизначеністю зовнішнього оточення, підприємства перебувають під впливом кризових явищ, що призводять до зниження рівня їх платоспроможності, дефіциту обігових засобів, збиткової діяльності та інших ознак наближення банкрутства. Це вимагає цілеспрямованої діяльності із формування та реалізації системи заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи, що є умовою його успішного фінансового оздоровлення [1]. Водночас антикризове управління підприємством є невід'ємним елементом єдиної системи управління підприємством.

Як відомо, кризові явища в діяльності підприємства мають ознаки раптовості, несподіваності настання, непередбаченості економічних, фінансових, соціальних результатів для підприємства тощо. Це потребує виведення діяльності із кризового стану, що серед іншого передбачає вжиття негайних (термінових) дій у сфері антикризового управління, які властиві ургентним інструментам антикризового управління підприємствами. Розглянемо їх докладно.

Інструменти антикризового управління підприємствами досліджені у працях Костіної О. М., Плікус І. Й., Рубан В. М., Тюріної Н. М., Баксалова О. М., Якименко-Терещенко Н. В., Палієнко О. І., Череп А. В., Корженевської В. М. [2–8]. У дослідженнях цих та інших авторів проведено порівняльне аналізування інструментів антикризового управління, досліджено терміни їх проведення, кваліфікаційну аналітику, витрати ресурсів на реалізацію, здійснено їх класифікацію за ознаками настання кризових явищ, функціями антикризового управління, забезпечено поділ на головні та забезпечувальні тощо.

На підставі проведеного аналізування можемо стверджувати, що до інструментів антикризового управління підприємствами зараховують: метод аналізу ієрархій; візуальний якісний аналіз; SWOT-аналіз; функціонально-вартісний аналіз та імітаційне моделювання; ранжирування за ключовими факто-

рами успіху; матрицю відповідальності; ранжування на основі суб'єктивної оцінки; аутсорсинг; диверсифікацію виробництва; контролінг; кадрову політику; диверсифікацію бізнес-процесів; реструктуризацію; реорганізацію; санацію; санаційний аудит; краудсорсинг; консалтинг; комунікаційні пристрої; інновації; вікіноміку; аутстафінг; стратегічні альянси; SMM-програми; ланцюг створення вартості; коучинг; XYZ-аналіз; експертні опитування; ризик-менеджмент; PEST-аналіз; портфельний аналіз; систему збалансованих показників; багатокритеріальні економічні моделі; моделі рейтингової оцінки імовірності банкрутства; бюджетування; фінансовий інжиніринг; конфлікт-менеджмент тощо [2–8].

До головних інструментів антикризового управління Череп А. В. і Корженевською В. М. віднесено SWOT-аналіз, PEST-аналіз, портфельний аналіз, систему збалансованих показників, бенчмаркінг тощо, а до забезпечувальних – диверсифікацію, оптимізацію діяльності, реструктуризацію, реінжиніринг, санацію, контролінг тощо [8]. Рубан В. М. інструменти антикризового управління підприємствами віднісла до груп інструментів планування, організування, мотивування, залежно від функції антикризового менеджменту, при реалізації яких їх застосовують [4]. У праці Костіної О. М. здійснено порівняльну характеристику методів діагностики бізнес-процесів у контексті антикризового управління підприємством, що передбачає вивчення терміну їх реалізації, який складає від 1 тижня до 5 місяців [2]. Основним інструментом системи антикризового управління промисловим підприємством, на думку Якименко-Терещенко Н. В. та Палієнко О. І., є організаційно-економічний механізм управління, що покликаний стимулювати економічний розвиток на основі ефективного використання економічного потенціалу підприємства [6].

Також у процесі проведеного дослідження виявлено те, що жоден із дослідників не розглядав ур-

гентні інструменти антикризового управління підприємствами, а поняття ургентності (негайності) широко поширене в медичних дослідженнях, психології тощо. Водночас існує значна різноманітність інструментів антикризового управління, які характеризують комплекс негайних дій із нейтралізації (зменшення негативного впливу на підприємство) кризових явищ і можуть бути реалізовані у практиці управління підприємствами. За певних умов та беручи до уваги відповідність параметрам, що характеризують ургентні дії управлінського персоналу, до категорії ургентних інструментів можуть бути зараховані будь-які з наведених методів.

Отже, на підставі з'ясування характерних рис ургентних інструментів антикризового управління підприємствами за даних конкретних умов слід використати сукупність прийомів із відокремлення їх від інших засобів, які використовуються з метою діагностики кризових явищ, їх попередження, локалізації, нейтралізації, подолання негативних наслідків настання кризових явищ, запобігання банкрутства підприємства та його ліквідації тощо.

Відповідно до поставленої проблеми у статті слід розглянути метод ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління, що передбачає порівняльне аналізування на базі системи оцінних індикаторів. Це дозволить вживати негайні (термінові) дії у сфері антикризового управління.

Виявлення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами рекомендовано на основі порівняльного аналізування на базі оцінних індикаторів, що передбачає їх оцінювання за такими критеріями: час впровадження, ризиковість, рівень конкурентоспроможності, рентабельність підприємства [6]. Вибір таких критеріїв обумовлений тим, що вони поширені у практиці антикризового управління підприємствами при оцінюванні об'єктів власності та бізнесу загалом. Отже, для кожного із критеріїв рекомендуємо систему індикаторів, які в сукупності дозволяють виявити ургентні серед множини використовуваних інструментів антикризового управління підприємствами (*табл. 1*) [9–18].

Для розрахунку індикаторів, призначених для ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, слід використати формули, узагальнені в *табл. 2 – табл. 5* [9–18].

Як уже зазначалося, ургентні інструменти характеризують термінові дії підприємства щодо подолання негативних наслідків кризових явищ на підприємстві або зниження рівня їх впливу. Таким чином, при їх визначенні слід урахувати фактор часу. Згідно з рекомендованими показниками, що характеризують час впровадження (див. *табл. 2*), вважаємо ургентними ті інструменти антикризового управління (операції з реалізації інструментів антикризового управління), які можна реалізувати протягом 30 днів.

При цьому, слід також спостерігати динаміку витрат часу на виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління, рівень якого не повинен зростати [10; 11; 17].

Ризиковість впровадження ургентних інструментів антикризового управління може бути оцінена за допомогою коефіцієнта втрати прибутковості, допустиме значення якого становить до 0,2. При перевищенні цього значення застосування інструменту є недоцільним. Водночас значення Z-критерію Альтмана та показника фінансової стійкості підприємства вказує на міру негативного впливу кризових явищ на підприємство (див. *табл. 3*) [10–13].

Кожний із індикаторів має допустимі нормативні межі значень, недотримання яких, з одного боку, вказує на необхідність термінового впровадження інструментів антикризового управління, що передбачає використання ургентних засобів. З іншого боку, деякі із інструментів антикризового управління (за винятком тих, які неможливо реалізувати у 30-денний термін) можна застосувати терміново при володінні достатнім обсягом фінансових і людських ресурсів (наприклад, здійснити диверсифікацію бізнес-процесів, аутсорсинг, організувати систему ризик-менеджменту, впровадити коучинг тощо).

До індикаторів, які характеризують конкурентоспроможність підприємства, нами віднесено індекс конкурентоспроможності продукції, який надалі враховується при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства та в багатофакторній моделі (див. *табл. 4*) [9; 14; 15; 18].

Вищий рівень конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом робить його більш стійким до негативного впливу кризових явищ, чим знижує потребу у впровадженні ургентних інструментів антикризового управління.

Витрати на реалізацію інструментів антикризового управління підприємствами не є основним критерієм, який визначає їх приналежність до ургентних. Проте при їх реалізації слід дотримуватися принципу економічної ефективності, тобто витрати на їх впровадження не повинні перевищувати результати. Це враховано при розрахунку чистого прибутку в розрахунку на 1 грн витрат на реалізацію інструменту антикризового управління та при дослідженні динаміки витрат на реалізацію інструменту антикризового управління (див. *табл. 5*), які не повинні щорічно зростати [10–13; 16]. Від рентабельності підприємства залежить його забезпечення достатнім обсягом фінансових ресурсів, що сприяє швидшому впровадженню інструментів антикризового управління та враховано нами в *табл. 5*.

З метою формування обґрунтованих рішень щодо ідентифікації інструментів антикризового управління слід забезпечити агрегацію отриманих індикаторів за результатами відповідності встановле-

Система індикаторів, призначених для ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

№ з/п	Напрями оцінювання	Сутність	Індикатори
1	Час впровадження	Ургентні інструменти – це способи негайних (термінових) дій, тому фактор часу відіграє вирішальну роль при їх застосуванні	Час виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління
			Рівень часу на виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління
			Час виконання однієї операції з реалізації інструменту антикризового управління
			Час виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління одним працівником, дні
2	Ризиковість	При використанні ургентних інструментів існує ймовірність втрат, що зростає зі зростанням ризику діяльності підприємства, який слід оцінити	Коефіцієнт можливої втрати прибутковості
			Z-критерій Альтмана
			Показник фінансової стійкості підприємства
3	Рівень конкурентоспроможності	Конкурентоспроможність як здатність підприємства задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів дозволяє йому бути менш вразливим до кризових явищ, тобто може не потребувати ургентних методів їх нейтралізації (зменшення впливу)	Індекс конкурентоспроможності продукції
			Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства
			Багатофакторна модель конкурентоспроможності
4	Рентабельність підприємства	Характеризує прибутковість підприємства як один із чинників, що дозволяє йому реалізувати ургентні інструменти антикризового управління підприємствами за рахунок наявності достатніх фінансових ресурсів	Чистий прибуток у розрахунку на 1 грн витрат на реалізацію інструменту антикризового управління
			Рентабельність продукції
			Рівень витрат на реалізацію інструменту антикризового управління

ним критеріальним значенням і формування шкали значень, на підставі яких слід формувати висновки та приймати управлінські рішення.

З метою дотримання поставлених умов щодо забезпечення агрегації та використання шкали значень агрегованого показника рекомендовано здійснити таке. За результатами оцінювання слід застувати булеві змінні (набувають лише двох значень: 1; 0) як ознаки виконання нормативів індикаторів, що наведені в табл. 2 – табл. 5. У випадку відповідності індикаторів, призначених для ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, рекомендованим нормативним значенням (див. табл. 2 – табл. 5) слід надати їм значення булевої змінної рівне «1». У випадку невідповідності – «0». Таким чином, кожен із рекомендованих індикаторів за результатами розрахунку отримає відповідне значення булевої змінної (B_{zi}).

Інтегральний рівень значень індикаторів, призначених для ідентифікації ургентних інструментів

антикризового управління підприємствами ($I_{пну}$) може бути визначений за формулою:

$$I_{пну} = \frac{\sum_{i=1}^N B_{zi}}{N} \cdot 100\%, \quad (1)$$

де B_{zi} – значення булевої змінної, що виражає виконання нормативів для індикаторів (див. табл. 2 – табл. 5);

N – сумарна кількість індикаторів, призначених для ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, що рівна 13.

У результаті обрахунку інтегральний рівень значень індикаторів, призначених для ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами, набуває максимального значення, що дорівнює 13 (див. табл. 2 – табл. 5). З метою визначення межі для ургентних інструментів експертним методом встановлено те, що достатнім є досягнення рівня інтегральних значень індикаторів на 65%. Це виражено в рівності:

Розрахунок індикаторів, які характеризують час упровадження ургентних інструментів антикризового управління підприємствами

№ з/п	Індикатор	Формула	Нормативне значення
1	Час виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління ($Ч_{воіау}$ дні), де n – кількість операцій, реалізація яких передбачена інструментом антикризового управління	$Ч_{воіау} = \sum_{i=1}^n Ч_{воіау_i}$	До 30 днів
2	Час виконання однієї операції із реалізації інструменту антикризового управління ($Ч_{воіау}$ дні) врахує підготовчо-завершальний ($Ч_{пз}$), основний ($Ч_{осн}$) і допоміжний ($Ч_{доп}$) час виконання операції	$Ч_{воіау} = Ч_{пз} + Ч_{осн} + Ч_{доп}$	До 30 днів
3	Рівень часу на виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління ($P_{чво}$) характеризує відношення фактичного часу на виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління ($Ч_{воіауф}$) до планового ($Ч_{воіауп}$)	$P_{чво} = \frac{Ч_{воіауф}}{Ч_{воіауп}}$	Менше 1
4	Час виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління одним працівником ($Ч_{воіауоп}$ дні) характеризує відношення часу виконання операцій із реалізації інструменту антикризового управління до чисельності працівників ($Ч_{пн}$)	$Ч_{воіауоп} = \frac{Ч_{воіау}}{Ч_{пн}}$	До 30 днів

Таблиця 3

Розрахунок індикаторів, які характеризують ризиковість впровадження ургентних інструментів антикризового управління

№ з/п	Індикатор	Формула	Нормативне значення
1	Коефіцієнт можливої втрати прибутковості ($K_{мвп}$) – це відношення величини можливої втрати, пов'язаної з реалізацією інструменту антикризового управління (B_{pyi}) до очікуваного прибутку (O_n)	$K_{мвп} = \frac{B_{pyi}}{O_n}$	До 0,2
2	Z-критерій Альтмана передбачає використання чотирифакторної моделі з такими складовими: T_1 – робочий капітал/активи; T_2 – нерозподілений прибуток/активи; T_3 – ЕВІТ/активи; T_4 – власний капітал/зобов'язання	$Z = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,005T_4$	Понад 2,6
3	Показник фінансової стійкості підприємства ($\Pi_{фс}$) характеризує співвідношення різних джерел фінансування діяльності (власного (B_k) і позикового капіталу (Π_k))	$\Pi_{фс} = \frac{B_k}{\Pi_k}$	0,5

$$\begin{cases} I_{пny_i} > 65\%, i\text{-й інструмент} \in S_{ург} \\ I_{пny_i} < 65\%, i\text{-й інструмент} \notin S_{ург} \end{cases}, \quad (2)$$

де $S_{ург}$ – множина ургентних інструментів антикризового управління.

Практична реалізація рекомендованого методу відбулася на ПрАТ «Концерн Хлібпром». Проведені розрахунки свідчать, що до ургентних інструментів антикризового управління підприємством належать: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, матриця відповідальності, аутсорсинг, контролінг, консалтинг, коучінг, XYZ-аналіз, експертні опитування, моделі рейтингової оцінки імо-

вірності банкрутства. Висновки щодо приналежності до ургентних інструментів здійснені за отриманими значеннями щодо відповідності допустимому нормативному значенню індикаторів та розрахованому інтегральному коефіцієнту (табл. 6).

ВИСНОВКИ

У процесі антикризового управління підприємствами виникає потреба вживання негайних, термінових дій щодо усунення чи зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства. Це відбувається при реалізації ургентних інструментів антикризового управління. У практиці управління підприємствами використовуються різ-

Розрахунок індикаторів, які характеризують конкурентоспроможність підприємства в умовах упровадження ургентних інструментів антикризового управління

№ з/п	Індикатор	Формула	Нормативне значення
1	Індекс конкурентоспроможності продукції (I_k) визначається за технічними (оцінка якості, I_{mn}) й економічними (оцінка вартості, I_{en}) параметрами	$I_k = \frac{I_{mn}}{I_{en}}$	Більше 1
2	Оцінка конкурентоспроможності підприємства у статистиці (K_{nc}), яка враховує Індекс конкурентоспроможності продукції (I_k), частку кожного із видів продукції в товарному асортименті підприємства (a_j) та значущість ринку (b_j)	$K_{nc} = \sum_{i=1}^n I_{kij} \cdot a_i \cdot b_j$	1
3	Багатофакторна модель конкурентоспроможності (K_{kn}), що враховує конкурентоспроможність продукції (I_k), ефективність виробничої діяльності ($E_{вд}$), фінансовий стан підприємства ($\Phi_{сн}$), ефективність збутової діяльності ($E_{зд}$)	$K_{kn} = 0,15 \cdot E_{вд} + 0,29 \cdot \Phi_{сн} + 0,23 \cdot E_{зд} + 0,33 \cdot I_k$	1

Таблиця 5

Розрахунок індикаторів, які характеризують прибутковість підприємства в умовах упровадження ургентних інструментів антикризового управління

№ з/п	Індикатор	Формула	Нормативне значення
1	Рентабельність продукції (P_n) вказує на прибуток ($Ч_n$), отриманий на кожну гривню, вкладену у виробництво продукції (собівартість продукції, $C_{вн}$)	$P_n = \frac{Ч_n}{C_{вн}}$	Більше 0
2	Чистий прибуток ($Ч_{нзв}$) у розрахунку на 1 грн витрат на реалізацію інструменту антикризового управління (B_{piau})	$Ч_{нзв} = \frac{Ч_n}{B_{piau}}$	Більше 0
3	Рівень витрат на реалізацію інструменту антикризового управління (P_{piau}) характеризує динаміку витрат з реалізації інструменту антикризового управління у поточному (B_{piau1}) та базовому періоді (B_{piau0})	$P_{piau} = \frac{B_{piau1}}{B_{piau0}}$	Менше 1

номанітні інструменти антикризового управління, частину з яких можна віднести до ургентних.

З метою ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління рекомендовано порівняльне аналізування на базі оцінних індикаторів, що передбачають оцінювання за такими критеріями: час впровадження, рівень конкурентоспроможності, рентабельність підприємства. Для формування обґрунтованих рішень щодо ідентифікації інструментів антикризового управління здійснено агрегацію отриманих індикаторів (передбачено інтегральний рівень значень індикаторів, призначених для ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами) за результатами відповідності встановленим критеріальним значенням за допомогою булевих змінних. За допомогою сформованої шкали значень зарахування інструменту антикризового управління підприємством до ургентного повинно

відбуватися на підставі задоволення понад 65% ознак виконання нормативів для показників, що виражені у значенні булевої змінної. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Юрій Е. О. Санація, як система заходів оздоровлення підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2013. Т. 18. Вип. 3/3. С. 160–162. URL: http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_3_3/42.pdf
2. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 287–297. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf
3. Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. № 1. С. 259–264. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57>

Ідентифікація ургентних інструментів антикризового управління ПрАТ «Концерн «Хлібпром» на базі оцінних індикаторів

№ з/п	Інструмент	Булеві значення показників														Висновок			
		$U_{\text{воіау}}$	$U_{\text{воіау}}$	$P_{\text{чво}}$	$U_{\text{воіауоп}}$	$K_{\text{мпт}}$	Z	$P_{\text{фс}}$	I_k	$K_{\text{нс}}$	$K_{\text{кп}}$	$U_{\text{пів}}$	P_n	$P_{\text{аріау}}$	$\sum_{i=1}^N B_{3i}$		$I_{\text{рпн}} \%$		
1	SWOT-аналіз, PEST-аналіз	1	0	0	1	1								1		1	9	69	+
2	Соціальна відповідальність	0	0	0	1	0								1		0	6	46	-
3	Функціонально-вартісний аналіз	1	1	1	1	0								1		0	9	69	+
4	Матриця відповідальності	1	1	1	1	0								1		1	10	77	+
5	Аутсорсинг	0	1	1	1	1								1		0	9	69	+
6	Контролінг	0	1	0	1	1								1		1	9	69	+
7	Реструктуризація, реорганізація	0	0	0	0	0								1		0	5	38	-
8	Бюджетування	0	0	0	0	0								1		0	5	38	-
9	Санация	0	0	0	0	0								1		0	5	38	-
10	Санацийний аудит	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1			1		0	6	46	-
11	Консалтинг	1	1	1	1	1								1		1	10	77	+
12	Коучинг	0	0	1	1	1								1		1	9	69	+
13	Інновації	0	0	0	1	0								1		1	7	54	-
14	SMM-програми	0	0	0	0	0								1		1	6	46	-
15	Ланцюг створення вартості	0	0	0	1	1								1		0	7	54	-
16	XYZ-аналіз	1	1	1	1	1								1		0	10	77	+
17	Експертні опитування	1	1	1	1	1								1		0	10	77	+
18	Ризик-менеджмент	0	0	0	1	0								1		1	7	54	-
19	Фінансовий інжиніринг	0	0	0	1	0								1		1	8	62	-
20	Моделі рейтингової оцінки ймовірності банкрутства	1	1	1	1	1								1		0	10	77	+

Умовні позначення: «1» – відповідає допустимому нормативному значенню; «0» – не відповідає допустимому нормативному значенню; «+» – інструмент належить до ургентних; «-» – інструмент не належить до ургентних.

- Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 109–114. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/138.pdf>
- Тюріна Н. М., Баксалова О. М. Кадрова безпека як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 2. Т. 2. С. 230–234. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4299/1/ct16.pdf>
- Якименко-Терещенко Н. В., Палієнко О. І. Антикризове управління промисловими підприємствами. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1. С. 98–101. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41755/3/2018_Yakymenko_Tereshchenko_Antykryz_uprav.pdf
- Діденко Є. О. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 3. С. 53–58. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/518/1/V87_P053-058.pdf
- Череп А. В., Корженевська В. М. Дослідження економічних інструментів антикризового управління діяльністю підприємств машинобудування. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2017. Вип. 33. С. 303–311. URL: <http://eir.>

- pstu.edu/bitstream/handle/123456789/15900/42.pdf?sequence=1
9. Guselbaeva G., Pachkova O. The Estimation of Property and Business in the Anti-Crisis Measures. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 27. P. 501–506. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01027-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01027-8)
 10. Дубинина Н. А. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия. *Вестник Пермского университета. Серия «Экономика»*. 2016. № 2. С. 179–191. DOI: 10.17072/1994-9960-2016-2-179-191.
 11. Кайль В. Н. Методические подходы к оценке рисков предприятия. *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*. 2008. № 1. С. 29–33.
 12. Агибалов А. В., Запорожцева Л. А., Гончаров А. Н. Современная модель оценки риска инвестирования в аграрную сферу. *Современная экономика: проблемы и решения*. 2015. № 5. С. 23–33. URL: <https://meps.econ.vsu.ru/meps/article/view/660/954>
 13. Жигирь А. А. Методы количественной оценки экономического риска строительной организации при реализации инвестиционных проектов. *Естественно-гуманитарные исследования*. 2020. № 27. Ч. 1. С. 106–111.
 14. Белкин В. Н., Белкина Н. А., Владыкина Л. Б. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий. *Экономика региона*. 2015. № 1. С. 144–155. DOI: 10.17059/2015-1-13.
 15. Орловська Т. Індексний метод в аналізі показників прибутковості підприємств. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 378–382.
 16. Мелень О. В., Кириенко О. М. Фінансова стійкість підприємства як показник його інвестиційної привабливості. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 231–235. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26235/1/2016_Melen_Finansova_stiikist.pdf
 17. Файнгольд М. Л., Кузнецов Д. В. Проблемы совершенствования методики расчета длительности производственного цикла. Владимир: ВГПУ, 2001. 47 с.
 18. Адамик В. В., Вербицька Г. Л. Оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 1. С. 69–78. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/7/791>

REFERENCES

- Adamyk, V. V., and Verbytska, H. L. "Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Assessment of the Competitiveness of Enterprises]. *Visnyk TNEU*, no. 1 (2008): 69-78. <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/7/791>
- Agibalov, A. V., Zaporozhtseva, L. A., and Goncharov, A. N. "Sovremennaya model otsenki riska investirovaniya v agrarnuyu sferu" [Modern Model of Estimation of Risk of Investment in Agrarian Sphere]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, no. 5 (2015): 23-33. <https://meps.econ.vsu.ru/meps/article/view/660/954>
- Belkin, V. N., Belkina, N. A., and Vladykina, L. B. "Teoreticheskiye osnovy otsenki konkurentosposobnosti predpriyatiy" [Theoretical Basis of the Company Competitiveness Assessment]. *Ekonomika regiona*, no. 1 (2015): 144-155. DOI: 10.17059/2015-1-13

- Cherep, A. V., and Korzhenevskaya, V. M. "Doslidzhennia ekonomichnykh instrumentiv antykryzovoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstv mashynobuduvannia" [A Study of Economic Instruments for Crisis Management in Mechanical Engineering Enterprises]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnogo universytetu*, is. 33 (2017): 303-311. <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/15900/42.pdf?sequence=1>
- Didenko, Ye. O. "Model antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom" [The Model of Crisis Management of the Enterprise]. *Visnyk KNUVD. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2015): 53-58. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/518/1/V87_P053-058.pdf
- Dubinina, N. A. "Pokazateli otsenki biznes-protsessov predpriyatiya" [Assessment Indices for Business Processes at an Enterprise]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*, no. 2 (2016): 179-191. DOI: 10.17072/1994-9960-2016-2-179-191
- Fayngold, M. L., and Kuznetsov, D. V. *Problemy sovershenstvovaniya metodiki rascheta dlitelnosti proizvodstvennogo tsikla* [Problems of Improving the Methodology for Calculating the Duration of the Production Cycle]. Vladimir: VGPU, 2001.
- Guselbayeva, G., and Pachkova, O. "The Estimation of Property and Business in the Anti-Crisis Measures". *Procedia Economics and Finance*, vol. 27 (2015): 501-506. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01027-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01027-8)
- Kayl, V. N. "Metodicheskiye podkhody k otsenke riskov predpriyatiya" [Methodological Approaches to Assessing Enterprise Risks]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta*, no. 1 (2008): 29-33.
- Kostina, O. M. "Diahnostyka ta upravlinnia biznes-protsesamy u konteksti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Diagnostics and Management of Business Processes in the Context of Enterprise Crisis Management]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 10 (2017): 287-297. https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf
- Melen, O. V., and Kyryienko, O. M. "Finansova stiikist pidpriemstva yak pokaznyk yoho investytsiinoi pryvabylosti" [Enterprise Financial Stability as an Indicator of Attractiveness]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 5 (2016): 231-235. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26235/1/2016_Melen_Finansova_stiikist.pdf
- Orlovskaya, T. "Indeksnyi metod v analizi pokaznykiv prybutkovosti pidpriemstv" [The Index Method for Analyzing Indicators of Profitability of the Enterprises]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 2, no. 11 (2012): 378-382.
- Pliukus, I. I. "Instrumentarii antykryzovoho upravlinnia: problemni pytannia zastosuvannia" [Crisis Management Tools: Problem Application Issues]. *Molodyi vchenyi*, no. 1 (2020): 259-264. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57>
- Ruban, V. M. "Antykryzovi instrumenty ta osnovni funktsii antykryzovoho menedzhmentu" [Crisis Management Tools and the Basic Functions of Crisis Management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 48, no. 1 (2015): 109-114. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/138.pdf>
- Tiurina, N. M., and Baksalova, O. M. "Kadrova bezpeka yak skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva" [Personnel Safety as a Component of Economic Security of Enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho*

- universytetu. Seriya «*Ekonomichni nauky*», no. 2, vol. 2 (2015): 230-234. <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4299/1/ct16.pdf>
- Yakymenko-Tereshchenko, N. V., and Paliienko, O. I. "Antykryzove upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy" [Anti-Crisis Management of Industrial Enterprises]. *Molodyi vchenyi*, no. 5.1 (2018): 98-101. http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/41755/3/2018_Yakymenko_Tereshchenko_Antykryz_upravln.pdf
- Yurii, E. O. "Sanatsiia yak systema zakhodiv ozdorovlennia pidpriemstva" [Rehabilitation as a System of Mea-

- asures to Rehabilitate the Enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, vol. 18, is. 3/3 (2013): 160-162. http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2013_18_3_3/42.pdf
- Zhigir, A. A. "Metody kolichestvennoy otsenki ekonomicheskogo riska stroitelnoy organizatsii pri realizatsii investitsionnykh proektov" [Methods to Quantitative Evaluation of the Economic Risk of the Construction Organization at the Implementation of Investment Projects]. *Yestestvenno-gumanitarnyye issledovaniya*, vol. 1, no. 27 (2020): 106-111.

УДК 331.103.6
JEL: M14

УПРАВЛІННЯ ЗА ЦІННОСТЯМИ ЯК ГОЛОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ СТВОРЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

©2021 КЛОЧКО В. М., БОГОЯВЛЕНСЬКИЙ О. В., ПОСТОЛЬНА Н. О.

УДК 331.103.6
JEL: M14

Клочко В. М., Богоявленський О. В., Постольна Н. О. Управління за цінностями як головний елемент створення корпоративної культури підприємства

Метою статті є дослідження особливостей розробки та впровадження управління за цінностями як головної складової частини корпоративної культури підприємства в сучасних умовах конкурентної боротьби на світових і вітчизняних ринках. У статті проаналізовано поняття цінності, також пов'язана з цінностями ідеологія та цивілізаційний світогляд. Зроблено аналіз поняття корпоративної культури, а також висвітлено базові засади культури організацій та підприємств. Розглянуто рівні управління на підприємствах. Висвітлено головні характеристики управління за цінностями та корпоративної культури. Наведено яскраві приклади (компанії Zappos та Semco) створення ефективних, видатних корпоративних культур. Також наведено алгоритм розробки та впровадження системи цінностей на підприємстві. Обґрунтовано вибудовування корпоративної культури та впровадження основних корпоративних цінностей на прикладі ТОВ «Харківське інструментальне підприємство». Для вдосконалення корпоративної культури, виходячи із вивченого досвіду кращих світових та українських підприємств, запропоновано охарактеризувати ідеальний вигляд майбутнього підприємства; окреслити місію (призначення підприємства); визначитися з таким: цінності (ідеали, переконання, важливі речі, цінності персоналу підприємства); правила, норми поведінки співробітників підприємства; манера управління та кадрова політика; правила, традиції, процедури та порядок, прийнятий на підприємстві або організації; герої, міфи та історія підприємства; соціально-психологічний клімат у колективі; взаємодія між співробітниками одного та різних підрозділів; корпоративна символіка у вигляді зовнішньої атрибутики.

Ключові слова: цінності, ідеологія, цивілізаційний світогляд, корпоративна культура, управління за цінностями, підприємство.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-270-275>

Табл.: 2. **Бібл.:** 16.

Клочко Віталій Миколайович – кандидат економічних наук, доцент, викладач Циклової комісії економіки, управління та адміністрування, Харківський торговельно-економічний коледж Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Клочківська, 202, Харків, 61045, Україна)

E-mail: vitaliyklochko26@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4100-1838>

Богоявленський Олег Володимирович – кандидат економічних наук, доцент, викладач Циклової комісії економіки, управління та адміністрування, Харківський торговельно-економічний коледж Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Клочківська, 202, Харків, 61045, Україна)

E-mail: olegland7@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0447-5295>

Постольна Наталія Олександрівна – викладач Циклової комісії економіки, управління та адміністрування, Харківський торговельно-економічний коледж Київського національного торговельно-економічного університету (вул. Клочківська, 202, Харків, 61045, Україна)

E-mail: ya.nataliya.postolnaya@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0447-5295>

UDC 331.103.6
JEL: M14

Klochko V. M., Bogoyavlensky O. V., Postolna N. O. Values Management as the Main Element of Creating a Corporate Culture of Enterprise

The article is aimed at examining the peculiarities of development and implementation of values management as the main component of the corporate culture of enterprise in modern conditions of competition in both the world and the domestic markets. The article analyzes the concept of value, also the ideology and civilizational world-view related to the values. An analysis of the concept of corporate culture is made, as well as the basic principles of culture of organizations and enterprises are highlighted. Management levels at enterprises are considered. The main characteristics of values management and corporate culture are highlighted. Bright examples of creating effective, outstanding corporate cultures are given (Zappos and Semco companies). The algorithm for development and