

I.A. YUR'YVA, T.I. KOCHETOVA

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ВИЖИВАННЯ КРИЗОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

В сучасних економічних умовах виживають тільки підприємства з стійким потенціалом виживання, які можуть швидко і адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що можливо лише при розвиненій системі антикризового планування на підприємстві. У житті підприємства кризи або погроза криз - постійне явище. Першопричиною, тобто можливістю виникнення криз, є розрив між виробництвом і споживанням товарів. Сутність економічної кризи проявляється в надвиробництві товарів стосовно платоспроможного сукупного попиту, у порушенні умов відтворення суспільного капіталу, у масових банкрутствах фірм, росту безробіття та інших соціально-економічних потрясіннях. Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обгрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни. Антикризова програма, тобто оптимального переліку антикризових заходів та послідовності їх реалізації, належать до найменш розроблених. Антикризова програма являє собою систему заходів, спрямованих на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і використати ринкові позиції підприємства, спираючись на свої сильні сторони з використанням власних ресурсів. Підприємство повинно використовувати у повному обсязі всі п'ять видів ресурсів: матеріальні, людські, фінансові, інформаційні, часові. Розробляти їх постійний моніторинг. Потенціал виживання підприємства, як відкритої системи, передумови успішного функціонування якого необхідно шукати не на самому підприємстві, а за його межами.

Ключові слова: соціальна відповідальність; виживання; трудовий потенціал; антикризова програма; система; соціально-трудова відносина; управління; ефективність; підприємство; виробництво; організація; працівник; криза; бізнес; планування; фінанси; класифікація; сфера; персонал; проблема; відповідальність; керівник; управлінські рішення; моніторинг; заходи; ресурси; матеріальні ресурси; ринок; товар

I.A. YURYEVA, T.I. KOCHETOVA

FINANCIAL AND ECONOMIC PRINCIPLES FOR THE SURVIVAL OF A CRISIS-RIDDEN COMPANY IN A SOCIALLY RESPONSIBLE SYSTEM

The enterprise with a strong survival potential that can react quickly and adequately to changes in the external and internal environment can survive, which is only possible with a well-developed crisis planning system in the enterprise, in today's economic environment. The crises or the threat of crises are a constant phenomenon in the life of the enterprise. The root cause, i.e. the potential for crises, is the gap between the production and consumption of goods. The essence of economic crisis is manifested in the overproduction of goods relative to the solvent aggregate demand, in violation of the conditions of reproduction of social capital, in mass bankruptcies of firms, growth of unemployment and other socio-economic shocks. Formation of anti-crisis program belongs to the most responsible and weighty questions, because it is a reasonable choice of anti-crisis measures provides the output of the enterprise from the state of crisis with the least losses in the shortest possible time. Anti-crisis program is a system of measures aimed at preventing or eliminating unfavorable events for business by using the full potential of modern management, development and implementation at the enterprise of a special program, which has a strategic character. The enterprise should use in full all five types of resources: material, human, financial, informational, time. They must be continuously monitored. The survival potential of the enterprise as an open system whose preconditions for the successful functioning must be sought not within the enterprise itself but outside of it.

Keywords: social responsibility; survival; labour potential; crisis programme; system; social and labour relations; management; efficiency; enterprise; production; organisation; employee; crisis; business; planning; finance; classification; sphere; personnel; problem; responsibility; manager; management decisions; monitoring; measures; resources; material resources; market; product

Вступ. Організацію програми фінансово-економічного виживання підприємства із застосуванням системи соціальної відповідальності на подолання кризи здійснює управлінський апарат (певним чином організовані управлінські працівники), очолюваний вищим керівником підприємства (генеральним менеджером). Ця сукупність - лідера і апарата - являє собою систему, що функціонує як комплексне утворення і розвивається за певними закономірностями. Специфічною особливістю управлінського апарата є подвійність його функцій, яке полягає в тому, що він виступає і як розробник, і як виконавець антикризової програми із застосуванням системи соціальної відповідальності. Причому в умовах організаційного стресу обидві управлінської функції зближуються за змістом і часом здійснення, являючи собою єдиний процес експрес-оцінки ситуації, швидкого реагування на зміни, планування і організації заходів щодо її розвитку в потрібному напрямку.

Постановка завдання. Для роботи в інтенсивному режимі, з форс-мажорними ситуаціями, потрібен

високий інтелектуальний і організаційний рівень менеджерів, їх згуртованість у мобільну групу швидкого реагування (моніторинг, рішення) і енергійні соціально відповідальні дії. Необхідність організаційної єдності генерального менеджера (одноособового виконавчого органу) з управлінськими працівниками (штабними і лінійними) проте припускає доцільний поділ між ними управлінських функцій і відповідальності.

Аналіз стану питання. Сучасне розуміння питання фінансово-економічних засад виживання кризового підприємства розглянуті закордонними та вітчизняними дослідниками, зокрема це видатні вчені: Ф. Тейлор, К. Девіс, С. Задек, Е. Карнегі, Г. Ленсен, А. Файоль, О. Шелдон, В. Василенко, Г. Башнянін, М. Бутко, В. Воробей, С. Ілляшенко, Т.Іванова, Ф.Котлер, А. Колот, О. Охріменко, М. Стародубська, С. Мочерний та низка інших .

Аналіз основних досягнень і літератури. Питання теми дослідження досить широко дослідженні вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких, досить глибоко визначені основний теоретичний апарат поняття виживання системи антикризового управління підприємства. із урахуванням елементів соціальної відповідальності. У процесі аналізу виявлено, що посадове дистанціювання дозволяє оперативніше вирішувати фінансові, економічні, кадрові питання, здійснювати перестановки, звільнення, призначення керівників різного рівня, без тривалих єдиначеских процедур, на які в кризовий період немає часу. Це вимагає специфічних функцій, форм і методів роботи управлінського апарату і генерального менеджера, удосконалення технології їх взаємодії.

Існуючі методи розв'язання задачі. Методологічною основою дослідженню фінансово-економічних засад виживання кризового підприємства в системі соціальної відповідальності є загальнонауковий, об'єднаний, синергетичний підхід, системний підхід, діалектичний метод пізнання дійсності процесу управління персоналу у кризових умовах з використанням економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів..

Мета роботи. Головною метою є дослідження теоретичних основ фінансово-економічних засад управління персоналом кризового підприємства в системі соціальної відповідальності, їх вплив на конкурентоспроможність підприємства, систему соціальної відповідальності антикризового управління персоналом.

Постановка задачі. Дослідити основні поняття: управління кризового підприємства в системі соціальної відповідальності. Розкрити особливості фінансово-економічних засад з точки зору соціальної відповідальності.

Результати дослідження. Виживання підприємства визначається як такий стан його розвитку, який припускає своєчасність і економічність адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища при збереженні основних законів розвитку: цілеспрямованість, динамізм та керованість. Здатність до виживання підприємства являє собою результативну оцінку трьох типів сталості, які притаманні цій господарській системі зовнішньої, внутрішньої та успадкованої. Зовнішня сталість підприємства досягається зовнішнім управлінням, регулюючими впливами з боку держави. Вона може забезпечуватися директивними вказівками, визначенням державних замовлень, доступом до пільгових державних кредитів, пільговими умовами оподаткування, адресними дотаціями, субвенціями, списанням боргів тощо. Цей тип сталості забезпечується обмеженому колу підприємств („своїх" для керівників вищої ланки держави та які мають вирішальне значення для підтримки життєдіяльності та обороноздатності країни). Для більшості підприємств передумовою виживання є досягнення внутрішньої сталості підприємства, яка ґрунтується на практичній реалізації теоретичних засад „управління за принципом зворотного зв'язку", тобто шляхом

активного реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників. [1].

Внутрішня сталість визначається потенціалом підприємства щодо збереження стану рівноваги при виникненні внутрішніх та зовнішніх закономірностей руху капіталу, що дає можливість своєчасно відновлювати, удосконалювати і розвивати економічну систему підприємства. Успадкована сталість підприємства є результатом накопиченого запасу внутрішньої міцності системи, наявності у неї ресурсів для захисту від дестабілізуючих чинників. Прикладом цього є поняття „економічна спроможність підприємства", яке характеризує, з огляду на їх підхід, такий рівень управління, який дає змогу функціонувати підприємству в бізнесі та визначається сукупністю кількісних та якісних характеристик, що забезпечують сталу життєздатність. Необхідною умовою економічної спроможності визнається перебування підприємства у стані динамічної рівноваги, тобто динамічна рівновага припускає функціонування системи, а отже, її спроможність.

Оцінка економічної спроможності має, на нашу думку, охоплювати функціональні складові економічної спроможності, які відповідають трьом основним функціям бізнесу:

- ринкова спроможність, яка припускає оцінку спроможності підприємства на ринку;
- виробнича спроможність, яка припускає забезпеченість підприємства засобами праці (технічна спроможність, технологічна спроможність);
- фінансова спроможність, яка припускає забезпеченість фінансовими ресурсами підприємства.

Запропоновано критерії та показники економічної ефективності: ефективність виробництва, використання потенціалу підприємства, співвідношення між „точкою опори" та „центром тяжіння" економічної системи.

За „центр тяжіння" дослідники пропонують приймати співвідношення показників у господарській діяльності підприємства, яке дало б змогу йому перебувати у стані динамічної рівноваги, збалансованості, тобто зберігати оптимальні ключові економічні характеристики; за „точку опори" - співвідношення тих самих досягнутих показників господарської діяльності підприємства на поточний момент часу. Якщо „точка опори" лежить вище від „центру тяжіння", то об'єкт, за законами механіки, втрачає свій рівноважний стан. Отже, третім критерієм економічної спроможності є ступінь відхилення економічної системи від свого рівноважного стану, тобто ступінь її життєздатності.

Кількісні параметри „центру тяжіння" запропоновано визначати як результат розрахунку вартості підприємства, отриманий за допомогою методу „точки опори", враховуючи попит на підприємство як на інвестиційний товар. Різниця між ними може використовуватися для оцінки ринкової спроможності підприємства.

Відмітною особливістю термінів „потенціал виживання" та „економічна спроможність" є орієнтація оцінки. Перший термін - орієнтований на визначення наявних можливостей для ефективної діяльності в майбутньому; другий - констатує наявний стан, можливість підприємства в момент оцінювання

протистояти кризовим явищам та підтримувати необхідний рівень життєздатності. Якщо підприємству, що є економічно спроможним на час оцінювання, банкрутство не загрожує, то в майбутньому при низькому потенціалі виживання певні труднощі можуть виникнути. І навпаки, якщо зараз підприємство економічно неспроможне, але має високий потенціал виживання, доцільно орієнтуватися не на його ліквідацію, а на проведення реорганізаційних процедур та виведення підприємства з кризового стану, в якому воно опинилося. При складанні та реалізації програми фінансового оздоровлення необхідно керуватися рядом принципів, які представляють сукупність основних вимог, які пропонуються до розробки та реалізації програми. Цільовий характер розробки та реалізації програми фінансового оздоровлення. При розробці та реалізації плану необхідно пам'ятати про головну мету, що стоїть перед керуючим (наприклад, відновлення платоспроможності підприємства). Принцип адекватності означає максимальне наближення плануємих заходів до реальних соціально-економічних і фінансових умов функціонування боржника. Для реалізації даного принципу проводиться глибокий аналіз фінансово-економічного стану підприємства та на цій основі вибираються заходи щодо фінансового оздоровлення.. Системний підхід до розробки плану. Цей принцип припускає розглядати підприємство- боржник як складну соціально-економічну систему. Тому при розробці плану необхідно передбачити заходи, "оздоровлюючі" окремі підсистеми. Структурний принцип припускає наявність у плані, як мінімум, трьох обов'язкових розділів:, які характеризують поточний та майбутній стан підприємства та формулюють заходи фінансового оздоровлення.. Змістовний принцип. План фінансового оздоровлення повинен бути обґрунтованим і достовірним, логічно і ясно викладеним.. Командний принцип розробки та реалізації. Він припускає, що розробка і реалізація плану повинні здійснюватися командою професійних консультантів разом з керівниками підприємства-боржника. Тільки такий тандем може привести до реального фінансового оздоровлення підприємства.

Розробка антикризової програми підприємства, як правило, починається з виявлення та кількісної оцінки внутрішніх резервів відновлення платоспроможності та нейтралізації загрози банкрутства.

Пріоритетність пошуку та мобілізації внутрішніх резервів виведення підприємства з кризового стану визначається такими їх особливостями: можуть бути знайдені та мобілізовані безпосередньо силами працівників та спеціалістів підприємства, без залучення сторонніх фахівців; не потребують додаткових витрат та капіталовкладень; не потребують узгодження з власниками та кредиторами підприємства; можуть забезпечити отримання швидкого результату у вигляді приросту чистого грошового потоку. Забезпечення фінансового оздоровлення підприємства потребує пошуку та мобілізації внутрішніх резервів забезпечення позитивності та зростання чистого грошового потоку підприємства, під яким розуміється різниця між вхідними та вихідними грошовими потоками, що генерується у перебігу здійснення господарсько-фінансової діяльності. Полегшенню процедури пошуку та залучення цих резервів

сприяє системна класифікація резервів зростання чистого грошового потоку за такими ознаками: вид діяльності, наслідки мобілізації, сутність заходів, термін використання, функціональна сфера, рівень пошуку тощо.

Залежно від виду діяльності, завдяки якій генеруються грошові потоки підприємства, виділяють резерви зростання грошового потоку від: операційної діяльності; інвестиційної діяльності; фінансової діяльності. Залежно від характеру відновлення платоспроможності (наслідків мобілізації) у межах кожного виду діяльності слід розрізняти: резерви зростання обсягу грошових надходжень; резерви скорочення обсягу грошових витрат; резерви синхронізації часу та обсягу грошових надходжень та витрат.

Перші дві групи резервів є результатом удосконалення різних видів діяльності (операційної, інвестиційної та фінансової), третя група антикризових заходів підприємства результат ефективної організації фінансового менеджменту на підприємстві.

Залежно від сутності заходів, застосування яких дозволяє мобілізувати резерви зростання чистого грошового потоку, можуть бути виділені такі групи резервів: організаційні - пов'язані з удосконаленням організаційної структури управління, організаційно-правової форми функціонування підприємства, удосконаленням організації праці; технічні - які передбачають впровадження певних технічних новацій, підвищення рівня використання можливостей техніки; технологічні - спрямовані на удосконалення технології торговельно-технологічного процесу в цілому та технології проведення окремих операцій (закупівельних, вантажних, складських, фасувальних, розрахункових тощо); економічні - які охоплюють різноманітні економічні заходи щодо створення умов для зростання ефективності господарювання; соціальні - що передбачають розблокування та активніше використання соціального фактора - неекономічних чинників мотивації до високоефективної праці персоналу підприємства (створення відповідних умов для праці та відпочинку, можливості кар'єри, навчання, покращення морально-психологічного клімату в колективах, створення команди однодумців, впровадження демократичного стилю управління тощо).

Висновки. Оцінка фінансово-економічного потенціалу виживання підприємства базується на вивченні наступних п'яти факторів успіху: загальне управління (відповідність системи управління особливостями середовища підприємства; управління ризиком; організація впровадження нововведень; кадровий потенціал; корпоративна культура та ін.); фінансове управління (фінансова стійкість; ліквідність; можливість отримання кредитів; управління грошовими потоками; податкова оптимізація та ін.); виробництво (собівартість продукції; управління запасами; матеріально-технічне постачання; рівень техніки, що використовується, технології та ін.); НІОКР (кількість інновацій, технічний рівень розробок, новизна та ін.) Таким чином, антикризова програма являє собою систему заходів, спрямованих на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, дозволяє усунути

тимчасові труднощі, зберегти і використати ринкові позиції підприємства, спираючись на свої сильні сторони з використанням власних ресурсів. Підприємство повинно використовувати у повному обсязі всі п'ять видів ресурсів: матеріальні, людські, фінансові, інформаційні, часові. Розробляти їх постійний моніторинг. В дослідженні виявлено, що потрібно формувати антикризову програму, яка належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни. Необхідно обґрунтовувати теоретичні питання та методичні аспекти визначення змісту антикризової програми, тобто оптимального переліку антикризових заходів та послідовності їх реалізації, належать до найменш розроблених.

Можлива втрата керованості соціально-економічної складової підприємств, відсутність соціальних гарантій обумовлена різким погіршення умов господарювання підприємств із урахуванням сукупної кризової ситуації. Таким чином, здатність до виживання визначається наявністю передумов для забезпечення внутрішньої й успадкованої сталості. Чим вища сталість підприємства, тим вища імовірність його виживання.

Список літератури

1. Юр'єва І.А., Основні підходи до соціальної відповідальності: Збірник наукових праць «Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Х.: НТУ «ХПІ». – 2014.– 64 (1106) – с.110-115
2. І.А. Юр'єва, Н.М.Побережна Підходи до впровадження системи соціальної відповідальності в організації. Дослідження та

- оптимізація економічних процесів: кол.монографія за ред...О.В. Манойленко.- Х: «Шедра садіба плус», 2014 р. – 517 с., 412-431с*
3. Юр'єва І.А., Бегунов А.І., Голєніщева Т.Ю. Аналіз соціально відповідальної поведінки та трудових відносин на підприємстві/ *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Економічні науки) – Х. : НТУ «ХПІ», 2017. – № 29 (1200). – С. 9–13 – Бібліогр.: 9 назв. – ISSN . 2079-0767*
 4. І. А. Юр'єва, В.А.Вакулук, М.О.Пархоменко Бізнес-Етика трудових відносин на підприємстві як напрямок психології управління // *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки – Х. : НТУ «ХПІ», 2017. – № 46 (1267). – С.9.– 14– Бібліогр.: 9 назв. – ISSN . 2519-4461*

References (transliterated)

1. Yur'yeva I.A. Osnovni pidkhody` do social'noyi vidpovidal'nosti [The main approaches to social responsibility] *Visnyk NTU «XPI». Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Economic Sciences] – Kharkiv: NTU «XPI», 2014. – no . – 2014.– 64 (1106). - pp.110.- 115
2. I.A. Yur'yeva, N.M.Poberezhna *Pidkhody` do vprovadzhennya sy'stemy` social'noyi vidpovidal'nosti v organizaciyi.* [Approaches to implementing social responsibility system at an enterprise. Research and optimisation of economic processes] *Doslidzhennya ta opyt' mizaciya ekonomichny'x procesiv: kol.monografiya za red...O.V. Manojlenko.- Kharkiv: «Shhedra sady'ba plus», 2014 – 517- pp. 412-431*
3. I. A. Yur'yeva. Byegunov A.I., Golyemishheva T.Yu Analiz social'no vidpovidal'noyi povedinky` ta trudovy'x vidnos'y'n na pidpr'yemstvi [Analysis of socially responsible behavior and labor relations in an enterprise]// *Visnyk NTU «XPI». Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Economic Sciences] – Kharkiv: NTU «XPI», 2017. – no 29(1200) . – pp.9.– 13 – Bibliogr.: 9 nazv. – ISSN. 2079-0767
4. I. A. Yur'yeva., V.A.Vakulyuk, M.O.Parhomenko *Biznes-Etika trudovyh vidnosin na pidpriemstvi yak napryamok psihologii upravlinnya*[Business-ethics of labour relations at an enterprise as direction of management psychology]// *Visnik NTU «HPI». Seriya: Ekonomichni nauki* [Bulletin of NTU "KhPI". Series: Economic Sciences] – Kharkiv: NTU «HPI», 2017. – no 46 (1267). – pp.9.– 14– Bibliogr.: 9 nazv. – ISSN . 2519-4461

Надійшла(received) 06.04.2022

Відомості про авторів / About the Authors

Юр'єва Ірина Анатоліївна (Yuryeva Irina Anatolievna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8159-7763>; Iryna.Yurieva@khp.edu.ua

Кочетова Тетяна Іванівна (Kochetova Tetyana Ivanivna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри обліку і фінансів, м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5273-5066>; e-mail: kocheti.tat@gmail.com