



УДК 330.34:334.711

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7\(21\)-151-158](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-7(21)-151-158)

Терлецька Юлія Олегівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, вул. Південно-Кільцева, 7/17, м. Чернівці, 58013, тел.: (050) 623 66 80, <https://orcid.org/0000-0002-7581-0409>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Анотація. У статті досліджено проблемні питання практичної реалізації управлінських аспектів процесу забезпечення життєздатності промислових підприємств. Узагальнено теоретичні засади життєздатності товаровиробника, концептуальні положення циклічності його розвитку, проаналізовано методологічні підходи до процесу забезпечення життєздатності суб'єкта господарювання. Досліджено особливості забезпечення життєздатності промислового підприємства у кризових умовах, а також проаналізовано чинники впливу на процес його життєдіяльності. Доведено, що процес забезпечення життєздатності промислового підприємства є його пріоритетною стратегічною метою. Для цього менеджерам необхідно оптимально організувати бізнес-процеси, проводити систематичний моніторинг ринку з метою вивчення сильних та слабких сторін товаровиробників-конкурентів, залишатися максимально клієнтоорієнтованими, підвищуючи тим самим рівень життєздатності товаровиробника. Встановлено, що підґрунтям процесу зміцнення життєздатності підприємства є дохідність його операційної діяльності, інвестиційно-інноваційна спрямованість бізнес-процесів, клієнтоорієнтована маркетингова діяльність, а також ухвалення топ-менеджерами виважених раціональних управлінських рішень. Доведено той факт, що процес імплементації системи моніторингу життєздатності підприємства на практиці сприятиме своєчасному проведенню менеджерами діагностики та оцінювання можливих ризиків з метою його безкризового функціонування у перспективі. Обґрунтовано необхідність формування підсистеми управління ризиками у контексті забезпечення життєздатності товаровиробника. Встановлено, що підсистема управління ризиками характеризує процес, який охоплює усі сфери операційної діяльності промислового підприємства, а також безпосередньо впливає на процес обґрунтування стратегії його подальшого розвитку. Запропоновано практичні шляхи підвищення рівня життєздатності промислового підприємства у нинішніх умовах господарювання.





Ключові слова: життєздатність підприємства, циклічність розвитку організації, чинники впливу на процес життєдіяльності, моніторинг життєздатності суб'єкта господарювання, індикатори діагностики життєздатності підприємства.

Terletska Yuliya Olehivna Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Management and Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Pivdenno-Kiltseva St., 7/17, Chernivtsi, 58013, tel.: (050) 623-66-80, <https://orcid.org/0000-0002-7581-0409>

ENSURING VIABILITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES: MANAGEMENT ASPECT

Abstract. The article examines problematic issues of practical implementation of managerial aspects of the process of ensuring the viability of industrial enterprises. The theoretical principles of the viability of the commodity producer, the conceptual provisions of the cyclicity of its development are summarized, and the methodological approaches to the process of ensuring the viability of the business entity are analyzed. The peculiarities of ensuring the viability of an industrial enterprise in crisis conditions were studied, and the factors influencing the process of its vital activity were also analyzed. It has been proven that the process of ensuring the viability of an industrial enterprise is its priority strategic goal. For this, managers need to optimally organize business processes, conduct systematic market monitoring in order to study the strengths and weaknesses of competing manufacturers, remain as customer-oriented as possible, thereby increasing the level of viability of the manufacturer. It was established that the basis of the process of strengthening the viability of the enterprise is the profitability of its operational activities, the investment and innovation orientation of business processes, customer-oriented marketing activities, as well as the adoption of balanced rational management decisions by top managers. The fact has been proven that the process of implementing the system of monitoring the viability of the enterprise in practice will contribute to the managers' timely diagnosis and assessment of possible risks with the aim of its crisis-free functioning in the future. The need for the formation of a risk management subsystem in the context of ensuring the viability of the product manufacturer is substantiated. It was established that the risk management subsystem characterizes a process that covers all spheres of operational activity of an industrial enterprise, and also directly affects the process of substantiating the strategy of its further development. Practical ways of increasing the level of viability of an industrial enterprise in the current economic conditions are proposed.



Keywords: viability of the enterprise, cyclical development of the organization, factors affecting the life process, monitoring of the viability of the economic entity, indicators of diagnostics of the viability of the enterprise.

Постановка проблеми. Стратегічні пріоритети розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання істотно змінилися під впливом несприятливих чинників, спричинених розгортанням повномасштабної війни на території України та загостренням світової фінансової кризи. Нагальна потреба переорієнтації виробничо-господарської діяльності товаровиробників та пошук оптимальних каналів комунікацій з контрагентами актуалізували проблему управління процесом їхньої життєздатності.

Процес функціонування будь-якої соціально-економічної системи характеризується тим, що рівень її життєздатності змінюється під впливом перманентних внутрішніх збурень та непрогнозованості чинників зовнішнього впливу. Оцінюючи сучасний рівень життєздатності соціально-економічної системи, зокрема, промислового підприємства, топ-менеджери повинні систематично працювати над обґрунтуванням плану дій стосовно виведення підприємства на якісно новий щабель траєкторії розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему формування й забезпечення процесу життєздатності соціально-економічних систем у своїх наукових працях досліджували такі науковці, як О. Амоша, І. Андрющенко, І. Ансофф, Ч. Барнард, В. Верба, Л. Довгань, П. Друкер, Р. Жовновач, К. Прайс, А. Бакурова, В. Бондаренко, Є. Кузьмін, Г. Кучерова, А. Лактіонова, В. Мартиненко, А. Махнач, В. Мішин, В. Порохня, М. Портер, М. Резник, Н. Смольнякова, О. Тридід, О. Федонін, Н. Цопа, А. Череп, Н. Шандова та інші.

Трансформація умов функціонування українських промислових підприємств передбачає необхідність забезпечення їхньої адаптації до турбулентних змін зовнішнього середовища у процесі здійснення ними виробничо-господарської діяльності, зважаючи при цьому на особливості циклічного коливання економічної кон'юнктури. У контексті викладеного вище цілком зрозумілою є необхідність імплементації на промислових підприємствах механізму забезпечення процесу їхньої життєздатності, спрямованого, насамперед, на ефективне вирішення проблем власної економічної безпеки, оптимальної адаптації до несприятливих умов середовища функціонування, а також формування передумов для подальшого успішного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

Мета статті полягає в обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо підвищення рівня управління життєздатністю промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. Результативність функціонування господарюючого суб'єкта свідчить про його спроможність підтримувати на оптимальному рівні процес власної життєдіяльності, виконувати функції, що





формують його автономність, цілісність, адаптивність, а також забезпечувати дотримання критеріїв провадження ефективної підприємницької діяльності. При цьому життєздатність товаровиробника відображає його спроможність до всебічного розвитку, набуття якісно нових властивостей, адаптації до нестабільних умов функціонування, удосконалення та саморозвитку [2].

Варто зауважити про те, що циклічні зміни стадій життєвого циклу розвитку підприємства потребують адекватного управлінського впливу. Аналіз наукових досліджень щодо еволюції теорії життєвого циклу товаровиробника дає підстави стверджувати про те, що:

– життєвий цикл розвитку суб'єкта господарювання не завжди завершується процесом його ліквідації. Це означає, що підприємницька діяльність має бути спрямована на побудову дієвого механізму прийняття управлінських рішень з метою кардинального оновлення, а також на процес її можливої диверсифікації;

– можливість проходження кількох життєвих циклів одним підприємством є доведеним на практиці фактом;

– послідовність проходження стадій розвитку не є стабільною величиною, оскільки може змінюватися відповідно до специфічних особливостей функціонування підприємства;

– топ-менеджери товаровиробника практично неспроможні заздалегідь передбачити тривалість процесу циклічності з достовірним виокремленням відповідних стадій його розвитку.

Загальновідомим є той факт, що промислове підприємство є складною відкритою виробничо-господарською та соціальною системою, життєздатність якої безпосередньо залежить від того, наскільки вона буде спроможною оптимально протидіяти деструктивним проявам зовнішнього середовища та ефективно адаптуватися до них. Саме тому система, яка спроможна підтримувати процес власного функціонування у довготривалій перспективі, є життєздатною системою. Процес управління життєздатністю підприємства, як системою, на практиці здійснюється шляхом:

– забезпечення функціонування системи за рахунок її надійності (зокрема, структурної стійкості), а також стійкості у процесі взаємодії з несприятливими чинниками зовнішнього середовища;

– забезпечення розвитку системи за рахунок потенціалу розвитку (зокрема, адаптивності), а також дієвої мотивації до подальшого розвитку (активності).

Впродовж останніх років найбільш проблемними для процесу функціонування українських товаровиробників були 2020-2021 роки, зокрема, період запровадження максимально жорстких заходів карантину на державному рівні, пов'язаному з пандемією коронавірусної хвороби. Процес



пом'якшення карантинних обмежень у другому півріччі 2021 року сприяв поживленню ділової активності промислових підприємств. Проте, російське вторгнення на територію України 24 лютого 2022 року призвело до закриття переважної більшості підприємств, скорочення експорту та неможливості здійснення ефективної операційної діяльності. За оцінками фахівців, у 2022 році обсяги виробництва в Україні скоротилися майже удвічі.

Сьогодні національна економіка поступово виходить з коми, яка мала місце у перші місяці після початку повномасштабної війни. Однак, ситуація суттєво відрізняється за регіонами (на Заході України бізнес меншою мірою відчув вплив війни), а також за форматами (менші заклади швидше повертаються до діяльності через можливість швидкого налагодження бізнес-процесів). Лише у другому півріччі 2022 року відбувся повноцінний процес адаптації до функціонування в умовах воєнного часу товаровиробників реального сектору.

У нинішніх умовах господарювання першочерговими завданнями, які постають перед вітчизняними підприємствами, є забезпечення стабільного процесу функціонування та зміцнення власних позицій на ринку шляхом завчасного виявлення та запобігання кризовим тенденціям розвитку, що реалізуються шляхом впровадження системи антикризового управління. Антикризове управління являє собою процес попередження чи подолання кризи, що відповідає меті підприємства та об'єктивним тенденціям його розвитку [3, с. 40].

Необхідним елементом антикризового управління є інновації. На сучасному етапі розвитку існує значна кількість різновидів інновацій, проте, для антикризового управління, найвагомими з них є продуктові, процесні та реорганізаційні інновації. Використання інновацій в антикризовому управлінні спроможне не лише зменшити витрати та підвищити якість роботи, але й створити базис для подальшого інноваційного розвитку товаровиробника. Основним завданням антикризового управління є комплексна стабілізація фінансового стану підприємства у стислі терміни за рахунок фокусування на двох напрямках: скорочення статей витрат і збільшення прибутку для подальшого розвитку суб'єкта господарювання [6, с. 648].

Процес забезпечення життєздатності промислового підприємства є його пріоритетною стратегічною метою. Для цього менеджерам необхідно оптимально організувати бізнес-процеси, проводити систематичний моніторинг ринку з метою вивчення сильних та слабких сторін товаровиробників-конкурентів, залишатися максимально клієнто-орієнтованими, підвищуючи тим самим рівень життєздатності товаровиробника. Підґрунтям процесу зміцнення життєздатності підприємства є дохідність його операційної діяльності, інвестиційно-інноваційна спрямованість бізнес-процесів, клієнтоорієнтована маркетингова





діяльність, а також ухвалення топ-менеджерами виважених раціональних управлінських рішень.

Моніторинг життєздатності товаровиробника, як чинник протидії зовнішньому впливу, передбачає дотримання визначеної послідовності проведення процесу діагностування, до переліку яких варто віднести наступне:

- ідентифікацію об'єкта моніторингу;
- формування критеріїв оцінювання рівня економічної захищеності господарюючого суб'єкта із врахуванням специфіки галузевої діяльності;
- опрацювання масиву інформації, що об'єктивно відображає стан об'єкта моніторингу;
- ідентифікацію чинників, що безпосередньо впливають на процес формування пріоритетів розвитку підприємства;
- моделювання стратегії подальшого розвитку товаровиробника;
- обґрунтування індикаторів розвитку господарюючого суб'єкта на перспективу;
- аналізування показників економічної захищеності підприємства;
- обґрунтування рекомендацій щодо можливості попередження та нейтралізації потенційних загроз економічній безпеці товаровиробника [1].

Процес імплементації системи моніторингу життєздатності підприємства на практиці сприятиме своєчасному проведенню менеджерами діагностики та оцінювання можливих ризиків з метою його безкризового функціонування у перспективі. З метою організації дієвої підсистеми управління ризиками Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея запропоновано методологію «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» (COSO ERM). Підсистема управління ризиками характеризує процес, який охоплює усі сфери операційної діяльності промислового підприємства, а також безпосередньо впливає на процес обґрунтування стратегії його подальшого розвитку. Її рекомендовано використовувати топ-менеджерам у процесі вирішення завдань стосовно доцільності проведення внутрішнього контролю, а також у процесі комплексного управління потенційними ризиками.

Слід зазначити, що підсистема управління ризиками спрямована на процес забезпечення досягнення товаровиробником наступних пріоритетних цілей:

- забезпечити оперативний процес ідентифікації, оцінювання, контролю та моніторингу всіх потенційних видів ризику з метою знешкодження їхнього несприятливого впливу на операційну діяльність господарюючого суб'єкта;



- забезпечити відповідність стратегічних рішень щодо управління ризиками на підприємстві його стратегії розвитку;
- очікувана дохідність товаровиробника має компенсувати його витрати на процес імплементації дієвих антиризикових заходів;
- фінансові витрати суб'єкта господарювання на процес реалізації антиризикових заходів мають відповідати розміру можливих збитків;
- сприяти всебічному досягненню цілей процесу функціонування промислового підприємства з боку усіх зацікавлених сторін (зокрема, власників, менеджерів, постачальників, виробничого персоналу, потенційних споживачів та інвесторів).

Висновки. Процес формування підсистеми управління ризиками сприятиме створенню надійної та злагодженої системи управління, яка відповідатиме пріоритетним цілям функціонування товаровиробника та його завданням, чітко розмежовуватиме функції керуючої підсистеми управління ризиками, конкретизуватиме процес управління із зазначенням інструментарію його практичної реалізації та конкретних виконавців, а також узгоджуватиме управлінські заходи на різних стадіях циклічного розвитку промислового підприємства з метою підвищення рівня його життєздатності.

Література:

1. Андрющенко І.Є. Формування життєздатності промислових підприємств: монографія. Маріуполь: ПДТУ, 2017. 329 с.
2. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 324 с.
3. Комарницький І.Ф., Терлецька Ю.О. Антикризове управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. 3-є вид., без змін. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2020. 248 с.
4. Ромашова Я.В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С.45–49.
5. Смольнякова Н.М., Резник М.О. Життєздатність підприємств ритейлу як прояв реалізації конкурентних переваг. Economic strategy and prospects of trade and services sector development. 2020. С. 46–58.
6. Терлецька Ю.О., Балан А.А., Кузьмук Н.Я. Інноваційні технології як елемент антикризового управління підприємствами олійно-жирового комплексу в умовах економічної нестабільності. Молодий вчений. Вип. № 2(66). 2019. С.647-650.

References:

1. Andryushchenko, I.YE. (2017). *Formuvannya zhyttyezdatnosti promyslovykh pidpryyemstv [Formation of viability of industrial enterprises]*. Mariupol, 329 [in Ukrainian].
2. Martynenko, V.P. (2016). *Stratehiya zhyttyezdatnosti pidpryyemstv promyslovosti [Strategy of viability of industrial enterprises]*. Kyiv, 324 [in Ukrainian].
3. Terletska, Yu.O., Komarnytskyu, I.F. (2020). *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: teoriya ta praktyka [Enterprise crisis management: theory and practice]*. Chernivtsi: CHNU, 248 [in Ukrainian].





4. Romashova, YA.V. (2016). Kryza na riznykh stadiyakh zhyttyevoho tsykladu pidpryyemstva: prychnyny ta napryamy reahuvannya [Crisis at different stages of the enterprise's life cycle: causes and directions of response]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 4, 45-49 [in Ukrainian].

5. Smolnyakova, N.M., Ryeznyk, M.O. (2020). Zhytlyezdatnist' pidpryyemstv ryteylu yak proyav realizatsiyi konkurentnykh perevah [The viability of retail enterprises as a manifestation of the realization of competitive advantages]. *Ekonomichna stratehiya ta perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects of trade and services sector development*, 46-58 [in Ukrainian].

6. Terletska, Yu.O., Balan, A.A., Kuzmuk, N.Ya. (2019). Innovatsiyini tekhnolohiyi yak element antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvamy oliyno-zhyrovoho kompleksu v umovakh ekonomichnoyi nestabil'nosti [Innovative technologies as an element of anti-crisis management of enterprises of the oil and fat complex in conditions of economic instability]. *Young Scientist*, 2(66), 647-650 [in Ukrainian].