

*Gudz Olena, Lazorenko Larysa. Resource providing of social-economic development of activity of enterprises of connection. Essence and types of resources are exposed in the article. The concept of financial and human resources are investigated in the system of economic resources. Basic directions of activity of companies "Kyivstar", "MTC-Ukraine", "Lifecell" in the field of HR-management are analyzed. The estimation of basic financial indicators of activity of companies "Kyivstar", "MTC-Ukraine", "Lifecell" have done. Influence of the resource providing at social-economic development of enterprises of mobile communication is analysed.*

**Keywords:** social-economic development, enterprises of connection, resources, financial resources, human resources, company "MTC-Ukraine", company "Kyivstar", "Lifecell".

УДК 658.15: 330.33.01

Гудзь О.Є., д.е.н., професор;  
Старинець О.Г., к.п.н.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## ПАРАДИГМА ПОБУДОВИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуто дискусійні питання щодо теоретичних, методологічних та практичних аспектів обґрунтування комплексного наукового підходу до розробки парадигми побудови системи антикризового управління підприємством, який інтегрує концептуальні положення системного, ситуаційного, компетентнісного, процесного, функціонального, поведінкового, ціннісного, проектного управлінського та стратегічного підходів, і на цій основі формування контуру елементів системи антикризового управління підприємством, її мети та завдань.

**Ключові слова:** антикризове управління, підприємства, побудова системи антикризового управління.

**Постановка проблеми.** Історія розвитку світової економіки та особливості відтворювальних процесів свідчать, що криза та циклічність є невід'ємними характеристиками любого процесу розвитку. Об'єктивний характер наявності періодів спадів та підйомів економіки та окремих підприємств існує при будь-якому, навіть самому ефективному управлінні. Економічна система також розвивається циклічно, тому на всіх стадіях життєвого циклу розвитку підприємств виникають кризові явища, що зумовлює необхідність використання антикризового управління в підприємствах. Серед проблем розвитку діяльності сучасних підприємств в умовах підвищеної чутливості до суттєвих диспропорцій та дії ризикоутворюючих чинників на зовнішніх та внутрішніх ринках, що спричинено сучасними реаліями та перспективами, проблема забезпечення стабільного функціонування підприємств є дуже важливою. Саме тому існує нагальна потреба обґрунтування комплексного наукового підходу до розробки парадигми побудови системи антикризового управління підприємством, необхідної для передбачення та подолання кризових явищ у підприємствах з метою створення умов для ефективного управління ризиками та стабільного прибуткового функціонування підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні й методологічні аспекти щодо розробки парадигми побудови системи антикризового управління підприємством

відображено в публікаціях таких авторитетних вчених, як Е. Альтман, О.І. Амоша, Є.М. Андрущак, І.А. Бланк, О.В. Виноградова, В.М. Геєць, О.Є. Гудзь, Г. Даулінг, С.Б. Довбня, С.М. Ілляшенко, К.Ф. Ковальчук, М.І. Крупка, Л.О. Лігоненко, Н.А. Нікіфорова, Е. О'Хіггінс, М. Портер, В.П. Савчук, П.А. Стецюк, О.О. Терещенко, Х. Фостер, Р. Хіт, І.І. Циглик, Ю.С. Шембель та інших. Однак у більшості випадків не враховуються питання комплексного розгляду цієї проблеми. Тому потрібен поглиблений розгляд щодо обґрунтування комплексного наукового підходу до розробки парадигми побудови системи антикризового управління підприємством, який інтегрує концептуальні положення системного, ситуаційного, компетентнісного, процесного, функціонального, поведінкового, ціннісного, проектного управлінського та стратегічного підходів, і на цій основі формування контуру елементів системи антикризового управління підприємством, її мети та завдань.

**Мета статті.** Розгляд дискусійних питань щодо теоретичних, методологічних та практичних аспектів обґрунтування комплексного наукового підходу до розробки парадигми побудови системи антикризового управління підприємством, який інтегрує концептуальні положення системного, ситуаційного, компетентнісного, процесного, функціонального, поведінкового, ціннісного, проектного управлінського та стратегічного підходів, і на цій основі формування контуру елементів системи антикризового управління підприємством, її мети та завдань.

**Виклад основного матеріалу.** Розгляд наукових публікацій переконує, що ще не обґрунтована цілісна парадигма побудови системи антикризового управління підприємством. Використовуючи поняття „парадигма” ми підтримуємо підхід Мізюка Ю.М., який окреслює її як теоретико-методологічне підґрунтя аналізу, синтезу та оптимізації шляхів розв'язання певної проблеми [12, с. 25]. Парадигма побудови системи антикризового управління підприємством має бути зорієнтована на розв'язання наукової проблематики, пов'язаної з гармонізацією управлінських рішень і заходів, та вдосконалення економічних відносин і вирішення протиріч інтересів у контурі антикризового управління. Базуючись лише на досвіді та інтуїції, сьогодні неможливо ухвалювати управлінські заходи щодо спрямування чи використання матеріальних ресурсів, залучення інвестицій та організаційної реорганізації.

Практичне значення парадигми побудови системи антикризового управління підприємством полягає в можливості розроблення на її основі конкретних технологій, інструментарію, схем та прийомів антикризового управління. Саме у такому контексті спробуємо обґрунтувати цілісну парадигму побудови системи антикризового управління підприємством.

Вивчення існуючих досліджень засвідчує, що в різноманітних розробках проблематика антикризового управління підприємством розглядається сегментарно. Так, А. Крутик та А. Муравйов антикризове управління окреслюють, як систему заходів з попередження банкрутства, зокрема, управління в умовах ризику [7, с. 24]. В. Василенко, стверджує, що антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку [4, с. 23]. Такий підхід підтримують Є. Коротков [2, с. 128] та Г. Іванов [3, с. 14-25]. Е. Уткін обґрунтовує, що антикризове управління суттєво відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту [14, с. 13]. Л. Лігоненко переконує, що антикризове управління є складовою менеджменту підприємства в цілому. Мова йде про спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [8, с. 57].

Переважно, науковці окреслюючи змістове наповнення антикризового управління наголошують на необхідності своєчасного виявлення кризових явищ та попередженні банкрутства, тобто вип'ячують складову ризик-менеджменту, оминаючи такий важливий напрямок антикризового менеджменту як управління санацією підприємства.

Цікаво, що дещо з інших позицій розглядають антикризове управління зарубіжні дослідники. Так, Р. Келлер акцентує, що поняття „антикризовий менеджмент” є таке ж багатогранне, як і фінансова криза. А. Келлер стверджує, що антикризове управління: „це особлива форма управління, пріоритетним завданням якого є попередження чи подолання всіх процесів, які здатні створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства чи навіть унеможливити його функціонування” [16, с. 75]. Ю. Кристек підтримуючи такий підхід, пропонує наступну класифікацію антикризового менеджменту [17, с. 115]:

- антиципативний (завчасний) – запроваджується у разі існування потенційної загрози кризи;
- превентивний – вводить за наявності симптомів латентної кризи;
- реактивне антикризове управління – є необхідним, якщо підприємство знаходиться у глибокій кризі.

Тобто, можна стверджувати, що антикризове управління підприємством це система управлінських рішень та заходів по діагностиці, превенції, нейтралізації і подоланні кризових процесів та причин їх виникнення на підприємстві.

Для обґрунтування комплексного наукового підходу до розробки парадигми побудови системи антикризового управління підприємством доцільно інтегрувати методологічні засади та інструменти системного, ситуаційного, компетентнісного, процесного, функціонального, поведінкового, ціннісного, проектного управлінського та стратегічного підходів до антикризового управління підприємством.

Варто акцентувати, що комплексний підхід вважається домінуючим при розробці парадигми побудови системи антикризового управління підприємств, оскільки таке управління потребує комплексного дослідження процесів стабільного функціонування підприємств за допомогою різних підсистем з метою запобігання можливих ризиків та мінімізації збитків від негативного впливу загроз та ризиків, що вже діють.

Ефективне використання методів комплексного підходу при формуванні та розвитку системи антикризового управління підприємств стає можливим лише при визначенні сутності та переваг його методологічних засад. Ключовим атрибутом, на якій ґрунтуються методики формування системи антикризового управління підприємств можна вважати системність. Тому розглянемо теоретичні основи функціонування та організації економічних систем.

Система, відповідно до поширених визначень, є комплексом елементів, що взаємодіють [15]. В економічному словнику наводиться наступне визначення даного поняття: система (systema) – 1) множина закономірно пов'язаних між собою елементів (предметів, явищ, знань тощо), яка представляє собою певне цілісне утворення; 2) порядок, зумовлений планомірним, правильним розташуванням складових у певному зв'язку, чіткій послідовності дій тощо [1, с. 189]. Тобто, фактично, у нашому контексті, систему доцільно окреслити, як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих складових елементів, що формують цілісне об'єднання, яке створює платформу для виконання певних завдань та досягнення визначеної мети.

Можна виділити наступні методологічні положення, які доцільно використовувати при побудові системи антикризового управління підприємством:

система – це будь-яка сукупність елементів, що обирається дослідником, тому при побудові системи необхідно визначити найбільш раціональні для рішення завдань дослідження її основні складові – „елементи”, „відносини”, „зв'язки” [1; 11];

система вимагає цілеспрямованої діяльності при організації взаємозв'язків між її складовими, тому систему необхідно будувати з позиції теорії управління через поняття „вхід”, „вихід”, „переробка інформації”, „закон поведінки”, „регулювання” [11];

розвиток сучасних наукових методів досліджень на засадах математичного моделювання базується на розумінні системи як певного набору математичних моделей, що розкривають взаємозв'язки між її елементами [10].

Водночас, поняття системний підхід вчені окреслюють, як сукупність методів, що дозволяють досліджувати властивості, структуру й функції об'єктів, явищ або процесів у цілому. Він дозволяє представити їх як систему з усіма складними взаємозв'язками між їх складовими елементами, взаємовпливом елементів на систему й на зовнішнє середовище, а також впливом самої системи на її структурні елементи.

Важливість використання системного підходу для досягнення мети нашого дослідження полягає у використанні при побудові системи антикризового управління підприємством таких його методів як системний аналіз та системний синтез. Так, системний аналіз пов'язує між собою усі відомі факти і взаємозв'язки, що складають суть проблеми, яка аналізується, і створюється узагальнена модель, що відображає цю проблему змаксимально можливим ступенем повноти як при постановці і вирішенні нових проблем, так і при вивченні вже існуючих об'єктів.

Слід відмітити, що при розробці нових систем певного значення набуває системний синтез, що дозволяє на підставі вхідних даних (які включають інформацію про призначення системи, її параметри і функції), знань про елементну базу і досвіду формування подібних систем запропонувати узагальнену модель системи, що відповідає поставленим завданням з максимально можливим ступенем відповідності при обмеженнях, що вводяться, на вибір характеристик її компонентів [13].

При побудові системи антикризового управління підприємств стратегічний підхід спрямований на розробку довгострокових заходів, що направлені на оптимізацію діяльності підприємства з метою досягнення його стабільного розвитку в умовах нестабільності економічного простору.

Для досягнення антикризових стратегічних орієнтирів підприємства важливе значення має використання менеджерами тактичних заходів. Відмітимо, що вітчизняні підприємства при подоланні негативних наслідків економічної кризи використовують такі: зменшення операційних витрат, скорочення підрозділів та персоналу, зменшення обсягів виробництва, розробка нових продуктів та зміни методів та норм регулювання матеріальних потоків тощо. Зазначимо, що методи та прийоми стратегічного та тактичного антикризового управління взаємно пов'язані, оскільки формують умови для оптимізації виробничих процесів підприємств. У процесі реалізації завдань стратегічного та тактичного антикризового управління здійснюється діагностика глибини кризових явищ, контроль, корегування та прогнозування майбутніх змін у діяльності підприємства.

Варто відмітити, що ключовою метою формування системи антикризового управління підприємства є максимальна відповідність стратегії та тактики цілям підприємства. Тобто в сучасних умовах розвитку діяльності підприємств, коли кризові явища притаманні всім циклам розвитку економіки та стадіям життєвого циклу підприємств, необхідно, передусім, формувати стратегію антикризового управління.

Цікаво, що функції та інструменти ситуаційного, компетентнісного, процесного, функціонального, поведінкового, ціннісного, проектного та управлінського підходів використовуються при реалізації засад і системного і стратегічного антикризового управління.

Стабільністю функціонування підприємства необхідно управляти у всіх аспектах, що передбачає розробку спеціальних механізмів та реалізацію за їх допомогою цілого комплексу практичних дій підприємств.

Розглянувши існуючі наукові розвідки щодо побудови системи антикризового управління підприємством, переконуємось, що переважно погляди дослідників різняться

щодо визначення елементів системи та їх взаємодії й взаємозв'язків. Так, Л. Лігоненко обґрунтовує наступні елементи системи антикризового управління: об'єкт, суб'єкт, мета, процес, принципи, функції та механізм [8].

О. Гук притримується інших поглядів і пропонує такі складові системи антикризового управління підприємством: прогнозування та моніторинг банкрутства, процедуру ліквідації підприємства, систему інформаційного забезпечення, управління ризиками та методи подолання банкрутства [5].

Окремі науковці визначають наступні елементи: моніторинг кризи, планування, організація та проведення заходів по збереженню базових характеристик компанії, її ефективне функціонування [9].

Оскільки ми підтримуємо позицію, відносно якої систему антикризового управління підприємством окреслено як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризових явищ, виявлення ознак їх прояву та відновленню стабільного функціонування підприємства під впливом несприятливих чинників ринкового та внутрішнього середовища. У такому контексті, основними елементами антикризового управління підприємством доцільно визначати суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління.

Система антикризового управління підприємством має забезпечувати постійний моніторинг кризових процесів, здійснювати планування, організацію та впровадження антикризових рішень з метою збереження стабільних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

Запропонований комплексний підхід дозволяє одночасно: визначити мету, здійснити її декомпозицію на систему впорядкованих пов'язаних завдань, зафіксувати послідовність вирішення завдань та виявити можливість паралельної реалізації декількох завдань. Кожному завданню може відповідати одна або декілька функцій системи, що забезпечують його вирішення. Отже, визначення завдань дозволяє впорядкувати та згрупувати за цільовими напрямками сукупність функцій, що реалізуються системою.

Враховуючи зазначене, для побудови системи антикризового управління підприємств, передусім, необхідно сформулювати мету її побудови, а також визначити систему впорядкованих пов'язаних завдань, розв'язанню яких буде підпорядкована дана система.

Залежно від завдань має обиратись тип антикризового управління підприємства: ранній, випереджаючий, у період неспроможності та в період банкрутства. Вони у сукупності вважаються базисом побудови антикризового управління підприємства.

Система антикризового управління підприємств в умовах динамічної зміни ринкового середовища має опиратись на загальні властивості, притаманні управлінській діяльності підприємств з урахуванням специфічних особливостей їх функціонування. Вона повинна своєчасно виявляти ознаки настання кризи та виявляти її причини, а також повинна бути здатною коригувати розвиток підприємства без втрати керованості та зниження темпів зростання.

Отже, метою системи антикризового управління підприємства є розпізнання масштабу впливу факторів кризи та забезпечення стабільного функціонування підприємства в результаті своєчасного реагування на зміни, зумовлені чинниками ринкового середовища (економічні, політичні, соціальні, міжнародні) через введення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові економічні ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства.

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством є [2–8]:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);

- прогнозування передкризового стану та своєчасне виявлення ознак можливості виникнення криз на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;
- визначення ефективних способів, інструментів, методів технологій антикризового управління;
- розробку випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;
- виявлення причин, що викликають кризи та пошук способів їх усунення;
- визначення важелів подолання неминучої небезпеки майбутньої кризи з найменшими витратами для підприємства;
- негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;
- послаблення негативних наслідків кризи;
- управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків.

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори що її викликають, симптоми та наслідки до яких вона призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, яка спричиняє загрозу настання та розвитку кризи [8].

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання [6].

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи.

До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, фінансовий (комерційний) директор, функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової підприємства, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [6].

Слід зазначити, що функції, які виконують суб'єкти антикризового управління підприємств, доцільно розглядати у зрізі наступних площин:

- організаційної – формування певних правил, якими має керуватися менеджмент підприємства, реалізуючи антикризові заходи для досягнення стабільного функціонування;
- захисної – правила, що встановлюються для превенції настання кризових процесів;
- стабілізаційної – визначення орієнтирів, які забезпечують стабільне функціонування та усунення дестабілізаційних чинників у діяльності підприємства.

Зазначені функції повинні реалізовуватися через завдання, які повинні виконувати суб'єкти антикризового управління. Кожний суб'єкт системи антикризового управління підприємства прямо чи опосередковано впливає на:

- стратегічну складову (прогнозування та планування) розвитком підприємства як елемента антикризового управління;
- управління поточним функціонуванням та розвитком підрозділів підприємства шляхом формування обов'язкових для всіх працівників регламентів, правил та ключових якісних та кількісних обмежень використання, залучення та розміщення матеріальних ресурсів;
- оперативне управління матеріальними ресурсами підприємств та активами окремих підрозділів, що знаходяться в кризовій ситуації.

Для побудови дієвої системи антикризового управління підприємства, передусім, необхідно визначити характерні особливості діяльності підприємств в умовах кризи. Зокрема, існують загрози для реалізації місії та найбільш важливих завдань підприємства, окрім того, прийняття оптимальних управлінських рішень здійснюється в умовах дефіциту часу, і нарешті, при здійсненні антикризових заходів менеджмент підприємства наражається на протиріччя інтересів керівництва підприємства, його власників, працівників та клієнтів. У результаті виникає суб'єктивне сприйняття кризових процесів. Функції підрозділів

підприємства щодо антикризової діяльності повинні реалізовуватися через встановлення місії, розробки стратегічної концепції та визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Слід відмітити, що ключовим аспектом забезпечення антикризової стабільності підприємства виступає необхідний обсяг капіталу підприємства, який вирішує проблему дефіциту ресурсної бази.

Тому, при побудові системи антикризового управління підприємства доцільно враховувати його організаційно функціональні засади та капіталізацію.

Керуюча підсистема має наступні блоки: елементи рівноваги підприємства (організаційна, фінансова, ресурсна, маркетингова, комунікаційна, функціональна); група чинників, що впливають на рівень антикризової ефективності (соціально-політична ситуація, загальноекономічна, внутрішня стабільність підприємства, стан ринків); експес-діагностика підприємства; етапи щодо розробки та прийняття антикризових управлінських рішень.

Ефективність вище зазначеної системи можлива лише тоді, коли суб'єкти впливу на даному рівні будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища ринкового середовища з врахуванням змін внутрішнього.

Зазначимо, що антикризове управління підприємства має здійснюватися щоденно, безперервно, протягом усього періоду його функціонування.

Запропонований комплексний підхід до побудови системи антикризового управління підприємством, якісна взаємодія (горизонтальна та вертикальна) всіх рівнів управління підприємства дозволить отримати довготривалий ефект.

**Висновки.** Встановлено, що кризовий стан підприємства – невід'ємний атрибут конкурентної економіки, який проявляється через призму дієвості його функціонування і розвивається через внутрішні і зовнішні чинники впливу.

Розпізнавання кризових процесів, симптомів настання та управління їх подоланням зумовлює побудову і розвиток антикризового управління. Антикризове управління підприємством – це поставлене певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, реалізації процедури економічного оздоровлення, процес цілеспрямованого систематичного та безупинного впливу на підсистему, яка управляється в небезпечних, деформаційних умовах функціонування підприємства з метою реалізації і ліквідації збиткових напрямів діяльності, відновлення платоспроможності, фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності і прибутковості. В результаті проведеного дослідження, окреслено визначення системи антикризового управління підприємства, під якою розуміють цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що відображають процеси, спрямовані на діагностику, попередження, нейтралізацію і подолання криз та їх причин на всіх рівнях управлінського впливу, мають випереджальний характер, здійснюються на засадах комплексного наукового підходу, який інтегрує концептуальні положення системного, ситуаційного, компетентнісного, процесного, функціонального, поведінкового, ціннісного, проектного управлінського та стратегічного підходів та підтримують стабільність функціонування підприємств. Визначено концептуальні засади до парадигми побудови системи антикризового управління підприємств, які базуються на обґрунтуванні методологічних засад формування системи; виокремлення підсистем ресурсного забезпечення, методичного, організаційно-управлінського та інформаційно-аналітичного.

Ефективність антикризових заходів, що здійснюються менеджерами підприємства залежить від виконання наступних правил:

- формування раціональної організаційної структури з визначенням повноважень відповідальних за збереження стабільного функціонування підприємства;
- створення засад для розвитку компетенцій та навичок антикризового управління процесами оптимального використання ресурсів підприємства;
- розробка методології оцінки ризикових рішень, з чітко визначеними процедурами, документацією для фіксування всіх змін у бізнес-ланцюгах підприємства;

- здійснення дієвого контролю за якістю виконання управлінських заходів та побудова ефективної системи мотивації персоналу підприємства;
- використання сучасних методів аналізу тенденцій розвитку криз внутрішнього та ринкового середовища, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг кризових процесів;
- наявність відпрацьованої системи діагностики, бізнес-планування, бюджетування для виявлення кризових явищ;
- впровадження антикризових засад управління, що ґрунтуються на розумінні та прийнятті персоналом основних завдань розвитку підприємства;
- розробка та впровадження технологій та методів оперативного реагування на несприятливі зміни, адаптація організаційного дизайну;
- формування умов для змін стратегії антикризового управління при виникненні загрози розгортання кризових процесів та розробка спеціальних превентивних заходів;
- створення дієвої системи моніторингу криз, як системи організованих заходів за безперервним постійним визначенням ймовірності та реальності протікання кризових процесів для їх своєчасного виявлення, розпізнання та нейтралізації.

Використання підприємствами обґрунтованої парадигми щодо побудови системи антикризового управління, дасть змогу підприємству подолати негативні наслідки кризових процесів, прогнозувати майбутні кризові ситуації та своєчасно схвалювати ефективні антикризові управлінські рішення та заходи.

### Список використаної літератури

1. Алексеенко Л. М. *Економічний словник (українсько-англійсько-російський тлумачний словник)* / Л.М. Алексеенко, В.М. Олексієнко, А.І. Юркевич – К.: Видавничий будинок «Максимум»; Т.: Економічна думка, 2000. – 592 с
2. *Антикризисное управление.* / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
3. *Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению.* / Под ред. Г.П. Иванова – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
4. Василенко В.О. *Антикризове управління підприємством.* – К.: Цул, 2003. – 504 с.
5. Гук О.В. *Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств* / Гук О.В. // Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. - №647. – 2009. – С. 37-43.
6. Кошкин В.И. *Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации».* Модуль 11 / В.И. Кошкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
7. Крутик А.В., Муравьев А.И. *Антикризисный менеджмент.* – СПб: Питер, 2001. – 432 с.
8. Лігоненко Л.О. *Антикризове управління підприємством* / О.О. Лігоненко. – К.: Т-во «Знання», 2005. – 824 с.4
9. Мазур И.И. *Корпоративный менеджмент* / Мазур И.И., Шапиро. В.Д. – 4-е изд., стер. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2011. – 781 с.
10. *Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник.* – М.: Экономика, 1975. – 547 с.
11. Месарович М.Д. *Общая теория систем* / М. Месарович; [пер. сангл. В.Я. Алтаева, Е.Л. Наппельбаума] – М.: издательство "МИР", 1966. – 186с.
12. Мізюк Б.М. *Системна парадигма: становлення, зміст та інтерпретація* // Фінанси України. – 2004. – №8. – С. 25-34.
13. Попечителев Е.П. *Методы медико-биологических исследований. Системные аспекты: Учебное пособие.* – Житомир: ЖИТИ, 1997. – 186 с.
14. Уткин Э.А. *Антикризисное управление.* – М.: Ассоциация авторов и издателей „Тандем”. Изд-во ЭКМОС, 1997. – С. 400.



15. *General system theory: new approach to unity of science. Human biology* [Електронний ресурс] / [Bertalanffy L. von, Hempel G.G., Bass R.F., Jonas H.]. – 1951. – Режим доступу: [http://bib.tiera.ru/DVD-026/Bertalanffy\\_L.V.\\_The\\_History\\_and\\_Status\\_of\\_General\\_Systems\\_Theory\\_\(1972\)\(en\)\(21s\).pdf](http://bib.tiera.ru/DVD-026/Bertalanffy_L.V._The_History_and_Status_of_General_Systems_Theory_(1972)(en)(21s).pdf).
16. Keller R. *Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung*. – Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 1999.- 271 S
17. Krystek U. *Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 17.* Wiesbaden, 1981.

**Гудзь Елена Евгеньевна, Старинец Александр Георгиевич. Парадигма построения системы антикризисного управления предприятием.** В статье рассмотрены дискуссионные вопросы теоретических, методологических и практических аспектов обоснования комплексного научного подхода к разработке парадигмы построения системы антикризисного управления предприятием, интегрирует концептуальные положения системного, ситуационного, компетентностного, процессного, функционального, поведенческого, ценностно-проектного, управленческого и стратегического подходов и на этой основе формирование контура элементов системы антикризисного управления предприятием, ее целей и задач.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, предприятия, построение системы антикризисного управления.

**Gudz Olena, Starinets Oleksandr. The paradigm of construction of the system of crisis management of enterprises.** The article examines the controversial issue of theoretical, methodological and practical aspects of the justification of an integrated scientific approach to the development paradigm of building a system of crisis management, which integrates conceptual points system, situational, competence, process, functional, behavioral, project management and strategic approaches and on this basis, the formation of circuit elements of the system of crisis management, goals and objectives.

**Keywords:** crisis management, enterprises, building a system of crisis management.

УДК 334.4

**Сьомкіна Т.В.**, д.е.н., професор,  
Державний університет  
телекомунікацій

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ СТРУКТУРИ**

У статті розглянуті сучасні тенденції реалізації конкурентних переваг окремими структурними підрозділами і підприємствами сучасної корпорації, які дають можливість корпорації розвиватися в межах сучасного економічного середовища, що сформувалося в умовах інформатизації економічних ресурсів.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, корпоративна структура, глобальне лідерство.

© Сьомкіна Т.В., 2017