

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

IMPLEMENTATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT DIGITAL TOOLS AS THE BASIS OF IMPROVING ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY

Виявлено, що українські підприємства перебувають під впливом ризиків та загроз, що негативно впливають на його економічну безпеку та сталий розвиток. Доведено, що впровадження системи антикризового менеджменту допомагає бізнесу швидко адаптуватись до викликів середовища та продовжувати свою діяльність, залишаючись конкурентоспроможними на ринку. У статті було запропоновано алгоритм діджиталізації бізнес-процесу антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» та визначено особливості антикризового менеджменту в сучасних умовах господарювання. Запропоновано концептуальну блок-схему впровадження антикризового менеджменту, в якій виділено основні складові елементи системи з використанням діджитал-інструментів. Відповідно впровадження цифрових інновацій та оптимізація бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» забезпечить економічну безпеку, швидку адаптацію до змін у середовищі, зниження супутніх витрат, підвищення прибутковості, а також дозволить спеціалістам за необхідності працювати дистанційно з отриманням віддаленого доступу до даних, які необхідні для виконання покладених на них функцій незалежно від локації або часу.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, бізнес-процеси, економічна безпека підприємства, цифровий інструментарій, інформаційне середовище, ризики і загрози.

It was found that Ukrainian enterprises are under the influence of risks and threats that negatively affect their economic security and sustainable development. Such a situation is common for any business, however, it is necessary to create a system for the timely detection and elimination of the negative impact of crisis emergence. Implementing an anti-crisis management system helps businesses quickly adapt to environmental challenges and continue their activities while remaining competitive in the market. The article proposed an algorithm for digitizing the business process of anti-crisis management at LLC "Dominik Co", since the use of modern scientific and technical achievements is important today, especially the introduction of digital tools into the enterprise's business processes. The authors proposed subsystems of anti-crisis management, each of which should be appropriately integrated into the overall management system. Also, during the study, the peculiarities of anti-crisis management in modern conditions were determined, which consist in ensuring a stable position on the market, increasing the level of the enterprise's economic security, creating a security-oriented information environment, using the most effective management tools to eliminate risks and threats, reengineering business processes, etc. A conceptual block diagram of the anti-crisis management implementation was proposed, in which the main components of the system with the use of digital tools were highlighted. It has been proven that anti-crisis management is a set of interconnected elements aimed at the development and implementation of strategic and operational measures that are built on the principles of stability, adaptability, and innovation for the timely prevention of crisis phenomena. Accordingly, the implementation of digital innovations and optimization of business processes at LLC "Dominik Co" will ensure economic security, quick adaptation to changes in the environment, reduction of associated costs, increase in profitability, and will also allow specialists to work remotely, if necessary, with remote access to the data that is needed to perform the functions assigned to them regardless of location or time.

Key words: anti-crisis management, business processes, enterprise economic security, digital tools, information environment, risks and threats.

УДК 005.931.1:004.78]:334.72-049.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-37>

Чайкіна А.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
і логістики

Національний університет
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Chaikina Alina

National University
"Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

Постановка проблеми. На сьогоднішньому етапі глобалізаційних змін, що відбуваються у системі господарювання, можна з впевненістю сказати, що кризи, які були породжені пандемією коронавірусу, а вже далі військовим станом, стали акселератором цифрової трансформації майже всіх підприємств. Діджиталізація господарської діяльності стала масовим явищем і рушійною силою формування нового типу системи антикризового менеджменту, яка ґрунтується на досягненнях цифрової економіки і передбачає забезпечення економічної безпеки підприємства як у воєнний, так і післявоєнний період.

Підприємства, які вчасно інтегрували у свою діяльність цифровий інструментарій, продемонстрували вищу здатність до виживання та сталого розвитку навіть під час військового стану. Хоча

вплив цифровізації на підприємство не є однозначним і більшості залежить від виду економічної діяльності, його організаційно-правової форми та місця розташування, проте інформаційний розвиток суспільства триматиме і надалі, а отже необхідним є аналіз можливості інтеграції бізнес-процесів у систему антикризового менеджменту на безпекових засадах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичний базис економічної безпеки та цифровізації бізнес-процесів підприємства відображені в роботах Тульчинської С., Солосіча О., Чорнія В. [7], Андрушкова Б., Варналія З., Гапєєва О., Головка Р., Вітютіна В. [9], Стояненко І., Лубенець А. [5], Іляшенко С., Козаченко Г., Шкарлета С., Садчикова І. [8], Нагорної І., Матвієнко-Біляєвої Г. [10] та інших.

Дослідженню антикризового менеджменту в умовах розвитку цифрових технологій присвячено роботи Токмакова І., Панченко Н., Кургузова М. [6], Чупріної М., Шеховцової І. [2], Горбенко Т., Кулиняк І. та інших.

Проте, враховуючи наявність потужних науково-практичних напрацювань, більш ґрунтовного розгляду потребує дослідження можливості впровадження цифрового інструментарію в систему антикризового менеджменту з метою забезпечення економічної безпеки підприємства у воєнний та післявоєнний період.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є формування теоретичного базису із впровадження системи антикризового менеджменту на підприємстві з метою забезпечення його економічної безпеки, оновлення стратегічних підходів та управлінських практик для досягнення конкурентоспроможності, сталого розвитку в динамічному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для прикладу, яким чином можна інтегрувати цифрові інструменти в систему антикризового менеджменту з метою забезпечення економічної безпеки нами для дослідження було обрано ТОВ «Домінік Ко». Як і будь-яке інше підприємство, ТОВ «Домінік Ко» перебуває під впливом ризиків та загроз, що впливають на його діяльність. Така ситуація є звичною для будь-якого бізнесу, оскільки динамічність зовнішнього та внутрішнього середовища є стимулом для розвитку та отримання нових конкурентних переваг. Проте навіть за такої неоднозначної ситуації своєчасне виявлення та усунення негативного впливу від ризиків і загроз, які можуть спричинити кризові процеси, допомагає бізнесу швидко адаптуватись у процесі трансформаційних змін та продовжувати свою діяльність [1].

Зазвичай при моделюванні та описі невизначеності використовували різні математичні засоби: імовірісно-статистичні методи, методи статистики нечислових даних, у тому числі інтервальної статистики та інтервальної математики, а також методи теорії конфліктів (теорії ігор), але зараз найбільшого поширення здобувають методи теорії штучного інтелекту: створення нейронних мереж, генетичних алгоритмів, використання AI тощо [2; 8]. Саме тому пропонуємо проводити діджиталізацію бізнес-процесу антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» наступним чином:

- проведення ґрунтовного аналізу усіх наявних бізнес-процесів, якщо є потреба дослідження можливості реінжинірингу бізнес-процесів;
- виявлення ресурсів та споживачів кожного процесу із зазначенням відповідальної особи за бізнес-процес;
- аналіз ризиків та загроз, що можуть вплинути на ефективність бізнес-процесу, а також

його інформаційного забезпечення, рівня безпеки, стратегічних активів тощо;

- дослідження основних причин втрати цінності із визначенням ефективності і вкладу кожного відділу;

- аналіз діджитал-технологій, що вже застосовуються на ТОВ «Домінік Ко», які нові цифрові інструменти можна застосувати із розрахунком економічного ефекту від їх впровадження;

- впровадження обраних діджитал-технологій та діджитал-інструментів, яке передбачає цифрові експерименти для швидкого, клієнтоорієнтованого інноваційного розвитку задля поширення інноваційної спроможності ТОВ «Домінік Ко» (для прикладу, можливе запровадження платформ програм з low-code, які забезпечують видимість бізнесу, покращують обслуговування клієнтів та дозволяють підвищити ефективність впровадження інновацій);

- аналіз отриманих результатів та формулювання висновків щодо ефективності застосування діджитал-інструментів для покращення бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко» із оцінкою наявного рівня економічної безпеки [9].

Такий аналіз дозволить оцінити діджиталізацію, відслідковувати стабільність економічного та фінансового розвитку, ефективність антикризового менеджменту, а також вчасно корегувати архітектуру рішень [3].

Також пропонується ТОВ «Домінік Ко» застосувати штучні нейронні мережі, що являють собою математичні моделі, побудовані за принципом організації та функціонування біологічних нейронних мереж, можуть бути використані для ідентифікації та оцінки факторів ризику та кризових ситуацій, прийняття необхідних антикризових управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. Можна запропонувати наступні підсистеми антикризового менеджменту, кожна з яких відповідним чином буде інтегрована в загальну систему управління ТОВ «Домінік Ко»:

- інтенціональна підсистема, яка дозволяє об'єднати бізнес-процеси, які пов'язані з формуванням і аналізом актуальності цілей;

- експектаційна підсистема, передбачає виявлення очікувань щодо реакцій зовнішнього середовища товариства на його поведінку та реалізовані управлінські рішення;

- когнітивна підсистема, дозволяє встановити рівні відповідальності за процеси формування бази знань про ТОВ «Домінік Ко»;

- функціональна підсистема, дозволяє розробляти перелік дій, що необхідні для виконання цільового призначення товариства: отримання прибутку, стабільний економічний та фінансовий розвиток тощо [10].

Саме шляхом взаємного впливу цих підсистем можливо реалізувати плановий, прогнозний,

інформаційний та операційний аспекти забезпечення сталого функціонування ТОВ «Домінік Ко» (рис. 1).

З позиції антикризового менеджменту кожна з наведених підсистем має свої особливості та виконує притаманні їй функції. Іntenціональна підсистема системи антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» має об'єднувати стратегічну візію майбутнього місця підприємства у ринковому середовищі, генеральну мету його діяльності та систему цілей щодо розвитку кожної з функціональних підсистем з метою досягнення планових показників [4].

Експектаційна підсистема використання моделей штучних нейронних мереж потребує від менеджменту ТОВ «Домінік Ко» якісної та кількісної інтерпретації отриманих результатів подальшим прогнозування факторів та наслідків ризиків.

Ризики когнітивної підсистеми обумовлені можливістю зсуву характеристик масиву вхідних даних, що не відображає реальну ситуацію ні з якісної, ні з кількісної сторони, саме тому слід дотримуватись наступних принципів, як прозорість, надійність та захист даних в моделях штучних нейронних мереж ТОВ «Домінік Ко».

Виходячи з вище викладеного, визначимо особливості антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» в сучасних умовах, які полягають у:

- забезпеченні стійкого становища на ринку;
- покращення фінансових результатів;
- підвищення рівня економічної безпеки підприємства;
- створення безпекоорієнтованого інформаційного середовища;
- застосування найбільш ефективних управлінських інструментів для усунення ризиків, загроз, криз;



Рис. 1. Напрями удосконалення системи антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко»

- швидка реакція та адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- реінжиніринг бізнес-процесів;
- введення в дію механізмів антикризового менеджменту, які дозволять уникати кризи та виходити із кризових ситуацій з найменшими витратами.

Узагальнення наукових підходів і практик антикризового менеджменту дозволили побудувати концептуальну блок-схему та виділити основні складові елементи системи антикризового менеджменту з використанням діджитал-інструментів (рис. 2). Як видно із рисунку, основна роль в системі антикризового управління відводиться

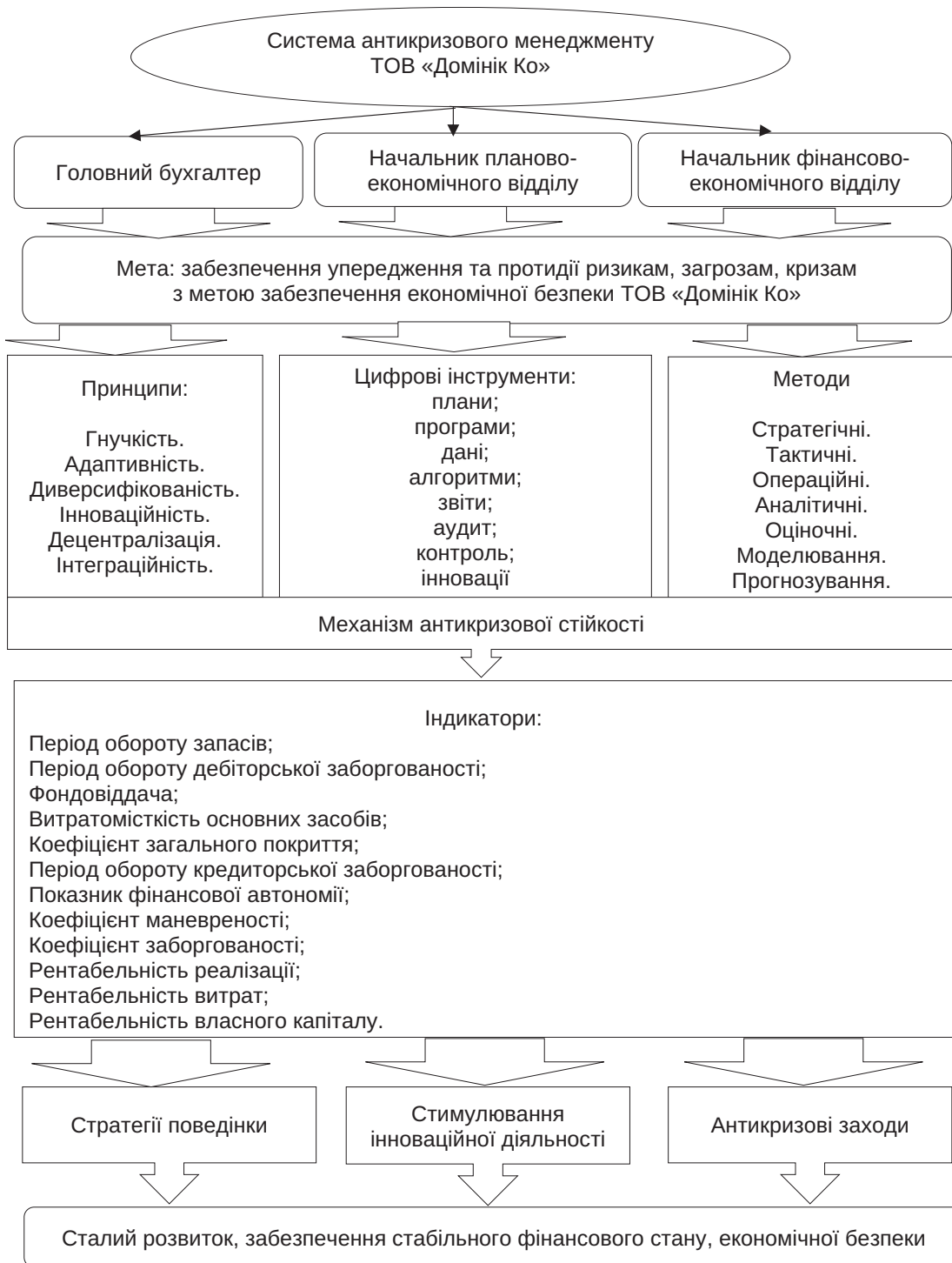


Рис. 2. Концептуальна схема антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» з використанням діджитал-інструментів

Джерело: авторська розробка

Головному бухгалтеру, Начальнику планово-економічного відділу, Начальнику фінансово-економічного відділу.

Вони формують ключові напрями антикризової політики та стратегії, визначають індикатори, згідно яких буде проводитись аналіз стану ТОВ «Домінік Ко».

Топ-менеджмент розробляє та доводить до відома начальникам інших відділів розроблені механізми антикризової стійкості, майбутні стратегії поведінки при виникненні кризових ситуацій, забезпечення стимулювання інноваційної діяльності. Антикризовий механізм виступає сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на розробку і впровадження стратегічних та оперативних заходів на ТОВ «Домінік Ко», які будуються на принципах сталості, адаптивності, інноваційності для своєчасного запобігання кризовим явищам. Застосування цифрового інструментарію антикризового менеджменту на ТОВ «Домінік Ко» дозволить стабілізувати темпи росту виробництва продукції, а й значною мірою позбавитись від фінансової залежності завдяки ефективній реалізації власного потенціалу [5].

Пропонується для регулювання та контролю цих заходів ввести штатну посаду антикризового менеджера, який буде займатись розробкою стратегії та політики антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко», а також буде підзвітний Начальнику планово-економічного відділу.

До кола обов'язків антикризового менеджера має входити: аналіз стану економічної безпеки ТОВ «Домінік Ко»; розробка планів та завдань для кожного відділу; визначення індикаторів для проведення оцінки ризиків, загроз, криз, що є або можуть з'явитись у майбутньому; розробка інструкцій для кожного відділу для збирання актуальної, повної, своєчасної інформації; розробка альтернатив з протидії кризовим процесам та розбиття напрямів між кожним відділом (бізнес-процесом); збирання, аналіз та обробка отриманої від відділів інформації з подальшим формулюванням висновків; розроблення антикризових заходів та пропозицій з усунення ризиків, загроз, криз; проведення підвищення кваліфікації для співробітників ТОВ «Домінік Ко» з антикризового менеджменту; створення бази даних по кризовим ситуаціям; моніторинг стану розвитку ТОВ «Домінік Ко» із виявленням відхилень та їх причин [6].

Впровадження цифрових інструментів в систему антикризового менеджменту ТОВ «Домінік Ко» забезпечить економічну безпеку через:

- застосування P2P кредитування, рободвайзингу, програм з фінансового планування, соціального трейдингу, послуг цільових накопичень;
- мздійснення платежів та роздрібних транзакцій через хмарні каси та SMART-термінали, сервіси масових виплат;

– застосування технології блокчейн та криптовалюти;

– цифровий банкінг.

Впровадження цифрових інновацій та оптимізація бізнес-процесів на ТОВ «Домінік Ко» забезпечить спрощення проведення фінансового аналізу, зниження супутніх витрат, підвищення прибутковості, дозволить спеціалістам за необхідності працювати дистанційно з отриманням віддаленого доступу до даних, які необхідні для виконання покладених на них функцій незалежно від локації або часу [7].

Висновки. Використання цифрового інструментарію на ТОВ «Домінік Ко» дозволить лінійним та функціональним менеджерам товариства здійснювати ефективно антикризове управління за своїми напрямами діяльності та бізнес-процесами, що забезпечить підприємству економічну безпеку та формування безпекоорієнтованого інформаційного середовища.

Проте варто зазначити, що впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси ТОВ «Домінік Ко» та його перехід до функціонування в цифровому середовищі несе нові ризики та загрози, які зумовлені новими технологіями та особливостями цифрової економіки. Важливим є своєчасне виявлення системою антикризового менеджменту можливих ризиків з метою забезпечення економічної безпеки підприємства. Від якості та своєчасності виконання цього завдання залежить ефективність розроблених та застосовуваних заходів щодо мінімізації ризиків та нейтралізації загроз. Саме тому впровадження цифрових інструментів має охоплювати усі бізнес-процеси підприємства, бути комплексним і охоплювати всі можливі впливи внутрішнього та зовнішнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Краснова І.В., Лавренюк В.В., Щеглюк М.С. Інформаційне забезпечення системи управління ризиками в банках. *Sciences of Europe*. 2022. № 99. С. 14–19.
2. Чуприна М.О., Шеховцова І.А. Використання ІТ-інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами підприємств України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80346>
3. Кулиняк І., Копець Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082>
4. Гусева О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39.
5. Стояненко І.В., Лубенець А.О. Вплив діджиталізації на діяльність та економічну безпеку підприємств торгівлі. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (2). С. 516–519.

6. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76–77. С. 70–80.

7. Тульчинська С.О., Солосіч О.С., Чорній В.В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 54–58.

8. Шкарлет С.М., Садчикова І.В. Трансформація системи фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 264–276.

9. Гапєєва О., Головка Р., Вітютін В. Економічна безпека підприємства в умовах діджиталізації. *Наукові перспективи*. 2023. № 9 (39). С. 322–333.

10. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Економічна безпека сучасного бізнесу в умовах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 4. С. 24–30.

REFERENCES:

1. Krasnova I.V., Lavreniuk V.V., Shcheliuk M.S. (2022) Informatsiine zabezpechennia systemy upravlinnia ryzykamy v bankakh [Information support of the risk management system in banks]. *Sciences of Europe*, vol. 99, pp. 14–19.

2. Chuprina M.O., Shekhovtsova I.A. (2016) Vykorystannia IT-instrumentiv dlia optymizatsii upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv Ukrainy [The use of IT tools to optimize management of Ukrainian enterprises business processes]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*, vol. 13. Available at: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/80346> (accessed December 25, 2023)

3. Kulyniak I., Kopets H., Horbenko T. (2022) Tsyfrovyy instrumentarii antykrizovoho menedzhmentu pidpriemstv [Digital toolkit of anti-crisis management of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 35. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082> (accessed April 07, 2023)

4. Husieva O.Iu., Lehominova S.V. (2018) Didzhitalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protseviv, yikh optymizatsiia [Digitization is a tool for improving business processes and optimizing them]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, vol. 1, pp. 33–39.

5. Stoianenko I.V., Lubenets A.O. (2019) Vplyv didzhitalizatsii na diialnist ta ekonomichnu bezpeku pidpriemstv torhivli [The impact of digitalization on the activity and economic security of trade enterprises]. *Molodyi vchenyi – A young scientist*, vol. 1 (2), pp. 516–519.

6. Tokmakova I.V., Panchenko N.H., Kurhuzova M.Iu. (2022) Rozroblennia antykrizovoi stratehii pidpriemstva v umovakh tsyfrovoyi transformatsii [Development of an anti-crisis strategy of the enterprise in the conditions of digital transformation]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, vol. 76–77, pp. 70–80.

7. Tulchynska S.O., Solosich O.S., Chornii V.V. (2021) Vplyv didzhitalizatsii upravlinskykh protseviv na systemu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [The impact of management processes digitization on the system of ensuring enterprise economic security]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, vol. 9, pp. 54–58.

8. Shkarlet S.M., Sadchikova I.V. (2019) Transformatsiia systemy finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Transformation of the financial and economic security system of the enterprise in the conditions of the digital economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, vol. 3 (19), pp. 264–276.

9. Hapieieva O., Holovko R., Vitiutin V. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh didzhitalizatsii [Economic security of the enterprise in conditions of digitalization]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, vol. 9 (39), pp. 322–333.

10. Matviienko-Biliaieva H. L. (2022) Ekonomichna bezpeka suchasnoho biznesu v umovakh didzhitalizatsii [Economic security of modern business in conditions of digitization]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finances. Law*, vol. 4, pp. 24–30.