

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 11, 2021 | 25.11.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.6](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.6)

УДК 336.2

Г. І. Матукова,

*д. пед. н., професор, професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольца, м. Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0001-5680-0451;*

Н. В. Багашова,

*к. геол. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна
ORCID ID: 0000-0002-5242-1224;*

Д. Г. Матукова-Ярига,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольца
ORCID ID: 0000-0001-7217-8658*

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

H. Matukova

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
National Medical University named after O.O. Bohomolets, Kyiv, Ukraine*

N. Bahashova

*PhD in Geology, Associate Professor, State University Economics of Technology,
Kryvyi Rih, Ukraine*

D. Matukova-Yaryha

*PhD in Economics, Associate Professor,
National Medical University named after O.O. Bohomolets, Kyiv, Ukraine*

MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF A MODERN ENTERPRISE: PRINCIPLES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGY IN MODERN CONDITIONS

У статті запропоновані принципи фінансового менеджменту спрямовані на антикризове управління (реалізації стратегії антикризового розвитку): відповідності обраної стратегії параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища; відповідності організаційної структури параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища; оптимальної структури майна і зобов'язань; оптимального співвідношення доходів та витрат; оптимального співвідношення надходження і відтоків грошових коштів. Доведено, що антикризова стратегія може бути придатною лише для окремого підприємства, і що не існує універсального стратегічного антикризового управління. Доведено, що кожне підприємство на ринку має власні особливості структури управління, фінансовий механізм забезпечення, тому процес формування стратегії індивідуальний і залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик

виготовленої продукції (надання послуг), стану економіки країни, підприємницького середовища та багатьох інших чинників.

The article proposes the principles of financial management aimed at anti-crisis management (implementation of the anti-crisis development strategy): compliance of the chosen strategy with the parameters of the internal and external environment; compliance of the organizational structure with the parameters of the internal and external environment; optimal structure of property and liabilities; optimal balance of income and expenses; optimal ratio of cash inflows and outflows. It has been proved that an anti-crisis strategy can only be suitable for an individual enterprise, and that there is no universal strategic anti-crisis management. It has been proved that each enterprise on the market has its own peculiarities of the management structure, financial mechanism of support, therefore, the process of forming a strategy is individual and depends on the position of the enterprise in the market, the dynamics of its development and potential, the behavior of competitors, the characteristics of the manufactured products (provision of services), the state of the country's economy, business environment and many other factors.

An anti-crisis strategy can be formed as follows from structural blocks:

- situational actions of financial orientation to adapt to new formative conditions are the most likely of the possible and / or expected in the future critical events;*
- mandatory actions to ensure and improve the safety of the production and economic system, they are reflected in the strategic plan of the company, their general focus, increase in business profitability, weakening or elimination of financial pressure from unfavorable expected events.*
- mandatory operational actions to overcome bottlenecks to increase profitability, as well as special measures to intensify the incoming financial flow and strict regulation of the outgoing financial flow of assets to maintain a constant solvency;*
- measures to strengthen control over the implementation of the adopted anti-crisis decisions to ensure the planned set of actions and measures, in domestic companies, as a rule, specialized services are insufficiently developed or centralized, engaged in both the development of anti-crisis measures and the development, implementation and control of the implementation of financial plans, conducting a systematic assessment of the financial condition of the enterprise.*

Ключові слова: підприємство; стратегія; антикризовий менеджмент; стратегічне управління; сучасні умови.

Keywords: enterprise; strategy; anti-crisis management; strategic management; modern conditions.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Посилення світових глобалізаційних процесів та криза економіки сьогодні призвели до впливу основних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність вітчизняних господарюючих підприємств. Все більшої значущості набуває нова парадигма управління розвитком підприємства, відмінність якої від класичної полягає у визнанні невизначеності, переходу від прагнення стабільності до гнучкості, забезпечення довгострокової результативності діяльності з використанням не тільки кількісних, а й якісних показників у глибокому дослідженні причин їх виникнення. Все більше виникає необхідність у переоцінці структури і змісту механізму розвитку підприємств та пристосування його елементів до умов сучасного господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проблемам управління розвитком підприємств присвячені наукові праці зарубіжних та вітчизняних дослідників: О.Л. Гапоненка, Є.Г. Єліферова, Ю.С. Погорелова, О.В. Раєвної, М.Р. Тимошука, Л.В. Фролової, М. Хаммера та ін. Віддаючи належне значному науковому та практичному контексту досліджень проблеми розвитку підприємства, залишилося недостатньо розкритим коло завдань концептуального характеру. Сьогодні науковці розглядають окремі аспекти управління розвитком підприємства, але не приділяють достатньої уваги обґрунтуванню цілісної системи управління [1].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ціллю статті є дослідження і запропонування принципів фінансового менеджменту, спрямованих на антикризове управління (реалізацію стратегії

антикризового розвитку): відповідності обраної стратегії параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища; відповідності організаційної структури параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища; оптимальної структури майна і зобов'язань; оптимального співвідношення доходів та витрат; оптимального співвідношення надходження і відтоків грошових коштів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У процесі управління розвитком підприємства формується його головна мета, основні задачі та принципи, що реалізуються шляхом здійснення певних функцій. Грунтуючись на загальній теорії менеджменту, процес управління розвитком на підприємстві може реалізовувати через такі основні функції:

- прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;
- організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;
- стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;
- моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації [2].

Розвиток – це не разові перетворення з метою досягнення найкращого (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною та охопленням криз [3].

Головний орієнтир управління розвитком підприємництва – забезпечення його ефективного функціонування. Надійність, стійкість, живучість, та вмотивованість до розвитку – основні складові життєздатності, які віддзеркалюють різні аспекти підприємництва [4].

Узагальнення підходів до визначення поняття «розвиток» як філософської категорії доведено Л.М. Шимановською-Діанич: розвиток – це процес самопросування від низового рівня до вищого, внаслідок якого відбуваються розкриття і реалізація внутрішніх тенденцій та сутності явищ, що, у свою чергу, веде до виникнення нового і зумовлює будь-які зміни в різноманітних формах матерії [5].

У процесі управління розвитком сучасного підприємства, кризи повинні стати об'єктом підвищеної уваги з боку менеджменту структури. Настання кризи можна передбачати, володіючи теорією циклів і криз. Вивчаючи зміну циклів життєвої динаміки підприємства, можна визначити наближення поворотних крапок і з достатньою вірогідністю встановити строки їхнього досягнення й глибину потрясінь [6].

Розвиток підприємства передбачає формування його стратегії, поняття «стратегія» етимологічно походить від давньогрецького слова *strategia* (*stratos* – військо і *ago* – веду, мистецтво полководця), за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Щодо розвитку економічної сфери, вперше поняття «стратегія підприємства» з'явилося у 1911 році в Гарварді, почали викладати курс бізнесової політики. Науковий інтерес до поняття, сутності стратегій, виник з 60-х років минулого сторіччя. Сьогодні сформовано певну кількість визначень стратегії, що трактують поняття залежно від об'єкта і предмета своїх досліджень відносно до конкретної ситуації. Г. Мінцберг виділив 5 визначень стратегії: стратегія як план – система послідовних дій; стратегія як позиція – визначення положення організації в зовнішньому середовищі і щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «спритний прийом»; стратегія як принцип поведінки; стратегія як перспектива [7].

Стратегія підприємства – довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту [8].

Стратегії формуються у трьох напрямках:

- контроль над затратами (стратегії такого типу базуються на зниженні власних витрат в порівнянні із затратами конкурентів шляхом обов'язкового контролю над затратами, або шляхом регулювання розміру підприємства і обсягу продукції, завдяки чому досягається вища ефективність виробництва.

- стратегія диференціації, її суть полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямках, де вона намагається мати більше переваг над іншими, напрями можуть бути різними, тому варіантів стратегії на практиці існує багато.

- стратегія фокусування (підприємство цілеспрямовано орієнтується на якусь групу споживачів, або на обмежену частину асортименту продукції, або на специфічний географічний ринок. У такому випадку часто говорять про нішу на ринку.

Зазвичай існують перешкоди до здійснення сформованих стратегій:

- у більшості випадків процес розробки неузгоджений з фактичним процесом реалізації стратегії, стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається в поточному періоді, тому реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі мають бути своєчасними;

- стратегія розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не змін, які відбуваються в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища.

Отже, стратегія підприємства складається із запланованих дій (сформована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але має бути готовим адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути у майбутньому.

Мету антикризового управління фінансами підприємства необхідно формулювати, виходячи з постулатів єдності мотивів, засобів і результатів. З цієї точки зору в якості мети для антикризового управління фінансами підприємства є фінансове забезпечення довгострокового розвитку та існування підприємства в умовах ринку. Всі застережні заходи антикризового фінансового менеджменту можна згрупувати:

- загальні заходи, що посилюють рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання та забезпечують стабільність економічного розвитку;

- спеціальні заходи, як оперативна відповідь на поточні загрози. спеціальні заходи не підлягають типізації через унікальний характер кожної кризи, а їх вибір та можливість комбінації пов'язані, в першу чергу, із рівнем професіоналізму кризисного менеджера, його інтуїцією та накопиченим досвідом.

Антикризова програма на підприємстві повинна поєднувати заходи загального та спеціального характеру. Загальні заходи, що формують захисну реакцію компанії й підвищують її можливості протистояти кризовим явищам і тенденціям, необхідно розробляти на постійній основі поза залежністю від реальності загрози кризи».

Ефективність запроваджених заходів системи антикризового управління фінансами підприємства ґрунтується на сукупності принципів, якої повинен притримуватись кожен менеджер компанії, основні принципи фінансового менеджменту визначено наступним чином (рис 1.).

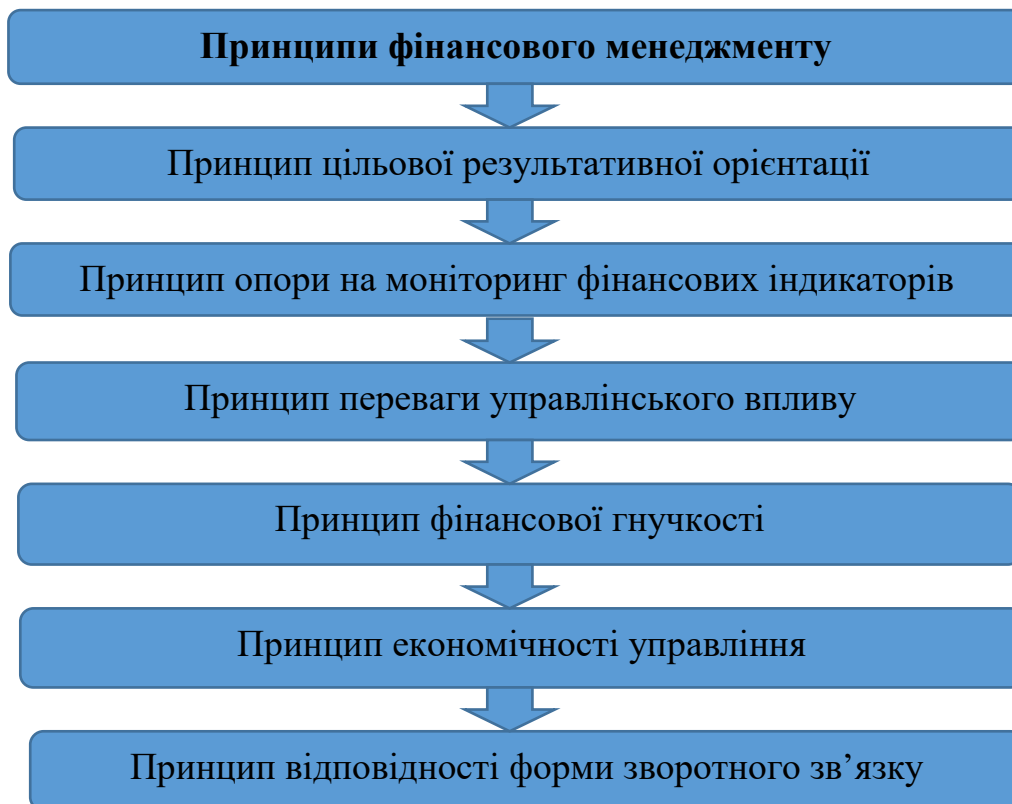


Рис 1. Принципи фінансового менеджменту [9]

Принципами фінансового менеджменту є:

- принцип цільової результативної орієнтації: модна антикризова програма не може бути складена без врахування ієрархії цілей функціонування конкретного підприємства;

- принцип опори на моніторинг фінансових індикаторів: побудова системи оперативного відстеження змін ключових показників діяльності підприємства та оточуючого середовища для попередження реалізації ризику кризи;

- принцип переваги управлінського впливу: передумання прогнозування появи загроз виникнення кризових явищ складанню стратегічних планів з метою врахування у цьому плані також і заходів щодо запобігання, серйозних кризових втрат і втрачених фінансових можливостей;

- принцип фінансової гнучкості: підтримка достатньої платоспроможності підприємства за рахунок планування майбутніх фінансових потоків внаслідок застосування стратегічного підходу до вибору альтернатив алокації фінансових ресурсів та стримування надмірного впровадження інновацій;

- принцип економічності управління: проведення попередньої оцінки економічної доцільності впровадження конкретного заходу антикризового фінансового менеджменту на підприємстві, зіставлення можливих фінансових втрат та витрат на реалізацію відповідного заходу;

- принцип відповідності форми зворотного зв'язку: інформаційне супроводження реалізації антикризових методів [9].

Крім перерахованих принципів, можна використовувати загальні принципи управління: системності, погодженості (інтегрованості) різноманіття, саморегуляції й самонавчання, селективності.

Антикризова стратегія може бути сформована наступним чином, зі структурних блоків:

- ситуативні дії фінансової орієнтації щодо адаптації до нових умов, які сформуєть, найбільш імовірні з можливих і/або очікуваних у майбутньому критичних подій;

- обов'язкові дії із забезпечення і підвищення безпеки виробничо-господарської системи, вони відбиваються в стратегічному плані компанії, їх загальна спрямованість, це збільшення прибутковості бізнесу, ослаблення або усунення фінансового тиску несприятливих очікуваних подій. Антикризові заходи програми поширюються на запобігання збільшення збиткового потенціалу за рахунок рятування від низько дохідних виробництв, приведення у відповідність із базовим потенціалом підтримуючого й обслуговуючого потенціалів, а також на посилення якісних аспектів роботи з виявлення й реалізації синергетичних ефектів, а також на розвиток ключових компетенцій товаровиробника;

- обов'язкові оперативні дії з подолання вузьких місць щодо підвищення рентабельності, а також спеціальні заходи щодо інтенсифікації вхідного фінансового потоку й твердого регулювання вихідного фінансового потоку активів для підтримки постійної платоспроможності;

- заходи щодо посилення контролю за ходом виконання прийнятих антикризових рішень для забезпечення наміченого комплексу дій і заходів, у вітчизняних компаніях, як правило, недостатньо розвинені або централізовані спеціалізовані служби, що займаються як розробкою антикризових заходів, так і розробкою, впровадженням і контролем виконання фінансових планів, що проводять систематичну оцінку фінансового стану підприємства [10].

У сучасних умовах пандемії COVID-19 необхідність пристосування до нових економічних умов змушує шукати напрями додаткового використання наявного виробничого потенціалу. Для вибору стратегії розвитку підприємства можуть використовувати імітаційне моделювання. Імітаційне моделювання проводиться шляхом відтворення подій, які відбуваються одночасно або послідовно в модельному часі. Основне завдання під час розроблення імітаційної моделі вибору оптимальної стратегії розвитку підприємств зводиться до визначення максимального прибутку, який слід очікувати від реалізації стратегії за обмежених інвестицій [11], що є темою нашого подальшого дослідження.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі
Запропоновані принципи фінансового менеджменту спрямовані на антикризове управління (реалізації стратегії антикризового розвитку): відповідності обраної стратегії параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища; відповідності організаційної структури параметрам внутрішнього і зовнішнього середовища; оптимальної структури майна і зобов'язань; оптимального співвідношення доходів та витрат; оптимального співвідношення надходження і відтоків грошових коштів.

Криза в переважній більшості випадків зароджується на організаційному етапі, починаючи з помилок в управлінні, дезорганізації, не оптимізованих бізнес процеси тощо.

Антикризова стратегія може бути придатною лише для окремого підприємства, не існує універсального стратегічного антикризового управління. Кожне підприємство на ринку має власні особливості структури управління, фінансовий механізм забезпечення, тому процес формування стратегії індивідуальний і залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виготовленої продукції (надання послуг), стану економіки країни, підприємницького середовища та багатьох інших чинників.

У сучасних умовах пандемії COVID-19 необхідність пристосування до нових економічних умов змушує шукати напрями додаткового використання наявного виробничого потенціалу, що є темою подальшого дослідження.

Список літератури.

1. Портянкова Н.Л., Дятлова В.В., Нерсесов В.Р. Стратегічний розвиток підприємств сфери телекомунікацій на засадах проектного підходу. *Актуальні проблеми економіки та управління: зовнішньоекономічні, інноваційні та фінансові аспекти: зб. наук. праць за матеріалами круглого столу, м Маріуполь, 29 травня 2020 р.* 2020. С. 74–83.
2. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2011. № 2. Т.2. С. 99–103.
3. Василенко В. А. Организационно–циклическая и структурно функциональная модели развития организации. *Культура народов Причерноморья.* 2011. №232. С. 100–107.
4. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава.* 2011. №9. С. 16–17.
5. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика. 2012. 462 с.
6. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 9. С. 40-45.
7. Портер М. Е. Конкуренція. 2010. 592 с.
8. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник. 2012. 846 с.

9. Ткаченко С. О., Сперос Дж. Н. Концепція системи антикризового управління фінансами підприємства. *Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави: міжнар. наук.–практ. конф., м. Харків, 30 листопада 2018 р.* 2018. С. 279–281.
10. Дядін А.С. Техніка сценаріїв в системі антикризового фінансового менеджменту підприємства. *Соціальна економіка.* 2019. №57. С. 18–24.
11. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект XXI.* 2021. № 1. С. 82–86.

References.

1. Portiankova, N.L., Diatlova, V.V., and Nersesov, V.R. (2020), “Strategic development of enterprises in the sphere of telecommunications based on the project approach”, *Zb. nauk. prats za materialamy kruhloho stolu. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zovnishnoekonomichni, innovatsiini ta finansovi aspekty* [Collection of research works from the round-table materials. Current problems of economics and management: foreign economic, innovative and financial aspects], Mariupol, Ukraine, 29 May 2020, pp. 74–83.
2. Pashchenko, O.P. (2011), “Strategic management of enterprise development”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 2, no. 2, pp. 99–103.
3. Vasilenko, V.A. (2011), “Organizational-cyclic and structural-functional models of organizational development”, *Kultura narodov Prychernomoria*, vol. 232, pp. 100–107.
4. Kashuba, Ya.M. (2011), “Choice of methods and approaches of strategic management of business development”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 16-17.
5. Shimanovska-Dianich, L.M. (2012), *Upravlinnia rozvytkom personalu orhanizatsii: teoriia i praktyka* [Management of organization personnel development: theory and practice], PUET, Poltava, Ukraine.
6. Prokopyshyn, O.S. (2021), “The system of anti-crisis management as a basis for prevention of crisis phenomena at enterprises”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 9, pp. 40-45.
7. Porter, M.E. (2005), *Konkurentsya* [Competitiveness], Vyliams, Moscow, Russia.
8. Melnyk L.G. (2012) *Ekonomika pidpriemstva: pidruchnyk* [Enterprise economy], Universietskaya kniga, Sumy, Ukraine.
9. Tkachenko, S.O., and Speros, Dzh. N. (2018), “The concept of anti-crisis management of enterprise finance”, *Zbirka dopovidei na Mizhnarodnii nauk.-prakt. konf. Suchasni problemy pravovoho, ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku derzhavy* [Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Modern problems of legal, economic and social development of the state], Kharkiv, Ukraine, 30 November, pp. 279–281.
10. Diadin, A.S. (2019), “Scenario technique in the system of anti-crisis financial management of the enterprise”, *Sotsialna ekonomika*, vol. 57, pp. 18–24.
11. Kompanets, K.A., Litvyshko, L.O., and Artemchuk, V.O. (2021), “Features of innovative strategic enterprise management during the COVID-19 pandemic”, *Intelekt XXI*, vol. 1, pp. 82–86.

Стаття надійшла до редакції 09.11.2021 р.