

УДК 338.3

Н. М. Котвицька,

д. е. н., доцент кафедри економіки, фінансів та обліку,

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-1470>

О. В. Ткаченко,

аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку,

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1993-2644>

О. М. Кашульський,

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,

Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6508-6455>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.20.34

ІНТЕГРАЦІЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ДО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

N. Kotvytska,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of

Economics, Finance and Accounting,

Private Higher Education Institution "European University"

O. Tkachenko,

Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting

Private Higher Education Institution "European University"

O. Kashulskyi,

Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,

Private Higher Education Institution "European University"

INTEGRATION OF THE PROGRAM-TARGETED APPROACH OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE TO THE STRATEGIC DEVELOPMENT AND FINANCIAL SECURITY OF UKRAINE

У статті розглядається питання інтеграції антикризового управління підприємством, програмно-цільового підходу до стратегічного розвитку та формування системи фінансової безпеки України. Досліджено взаємозв'язок між стратегіями управління кризовими ситуаціями на підприємстві та їх довгостроковим розвитком в умовах нестабільної економічної ситуації. Програмно-цільовий підхід визначено як ключовий елемент для забезпечення сталого розвитку підприємства, що сприяє адаптації до змін ринкових умов. Окремо проаналізовано роль національної системи фінансової безпеки у створенні сприятливого середовища для стабільного функціонування бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності. У результаті запропоновано модель інтегрованого підходу, що поєднує антикризові заходи, стратегічне планування та державні механізми фінансової безпеки, яка спрямована на забезпечення стійкості підприємств та зміцнення економічної безпеки країни в цілому. Стаття присвячена також вирішенню актуального питання, що стосується управління нестабільною стійкістю підприємства. Оцінка нестабільної стійкості є одним з найважливіших принципів діяльності підприємства, який надає інформацію про фінансові можливості компанії на момент її оцінки та на майбутнє. Це вимога до діяльності підприємства, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності, ефективності та інтенсивності. Таким чином, відновлення та зміцнення стійкості є пріоритетним завданням для підприємства, що є основною передумовою його ефективного функціонування. Антикризове управління створює необхідні умови для стабілізації, подальшого розвитку та активізації діяльності підприємства не тільки на внутрішньому ринку, але й на зарубіжних ринках.

The article examines the issue of integration of anti-crisis management of the enterprise, a programmatic approach to strategic development and design of the financial security system of Ukraine. We investigate the relationship between corporate crisis management strategies and their long-term development in unstable economic conditions. Programmatic approaches are defined as a key element to ensure the sustainable development of companies and to facilitate their adaptation to changing market conditions. The role of the national financial security system in creating a favorable environment for stable business operation and increasing competitiveness will be analyzed separately. As a result, a model of an integrated approach combining national mechanisms of crisis preparedness, strategic planning and financial security with the aim of ensuring corporate stability and strengthening national economic security as a whole is proposed. This article is also devoted to solving the current problems related to the management of the company's fragile sustainability. Volatility assessment is one of the most important business principles and provides information about the company's financial performance at the time of assessment and in the future. This is a necessary condition for conducting business and guarantees a high level of competitiveness, efficiency and purposefulness. Therefore, restoring and strengthening sustainability is a priority for the company and a basic requirement for its effective functioning. Anti-crisis management creates conditions necessary for stabilization, further development and revitalization of corporate activities not only in the domestic market, but also in foreign markets. Implementation of effective anti-crisis management is one of the conditions for successful business.

Ключові слова: антикризове управління, криза, кризова ситуація, підприємство, нестабільне середовище, фінанси, функціонування.

Key words: anti-crisis management, crisis, crisis situation, enterprise, unstable environment, finances, functioning.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Впровадження ефективного антикризового управління є однією з умов успішного ведення бізнесу. У глобалізованій економіці компанія постійно стискається кризами різного роду і ступеня складності, а діяльність на міжнародному рівні особливо чутлива до раптових змін. Тому необхідність антикризового управління — це система управління компанією, яка може полегшити наслідки кризи, зберегти функціонування компанії і вивести компанію з кризи з мінімальними втратами. На довіру та репутацію організацій сильно впливає сприйняття їхніх реакцій під час кризових ситуацій. Організація та комунікація, що беруть участь у своєчасному реагуванні на кризу, створює виклик для бізнесу. Повинна бути відкрита і послідовна комунікація по всій ієрархії, щоб сприяти успішному процесу комунікації з кризою. Перспективою подальших досліджень у цій галузі є розробка системи цілей економічної діагностики (діагностики діяльності) підприємства (установи, організації) з урахуванням представлених результатів дослідження та графічної інтерпретації удосконалення ефективності антикризового управління підприємством у сис-

темі управлінської діагностики. Кризове управління стало визначальною рисою сучасного управління. У часи кризи громади та члени організацій сподіваються, що їхні громадські діячі зможуть мінімізувати вплив кризи, а критики та бюрократичні конкуренти намагаються скористатися моментом, щоб звинувачувати існуючих правителів та їх політику. У цьому екстремальному середовищі політики повинні якось встановити почуття нормальності і сприяти колективному навчанню в умовах кризи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні підприємства стикаються з численними викликами у сфері управління, серед яких кризи, економічна нестабільність та постійні зміни ринкових умов. Для успішного функціонування та розвитку підприємств необхідно застосовувати комплексні підходи до управління, що об'єднують антикризові стратегії, програмно-цільовий підхід до стратегічного розвитку та принципи забезпечення фінансової безпеки на макроекономічному рівні. Значний внесок у розвиток теорії кризи займалися такі економісти-науковці, як І. А. Бланк [1], В. А. Василенко [2], В.М. Орел, І.Ф. Комарницький [4], О.О. Красноручський, А.М. Ганущак-Єфіменко, Н.М. Тюріна [10], А.Д. Чернявський [11]. та ін.

Їх дослідження дали значний приріст для практичної роботи та подальших досліджень. Особливості нестабільного середовища функціонування та розвитку організацій висвітлювали здатність організувати виконання планованих ідей керівництвом та здатністю ризиків. Дана тенденція зумовлена відсутністю ефективних управлінських інструментів планування та контролю, які адекватні сучасним моделям управління, а також спробою вирішення проблем сучасного управління традиційними методами та механізмами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є аналіз особливості, контроль стратегічної та антикризової системи управління вивчення ролі контролю в стратегічному та антикризовому управлінні на основі їх характеристик та розробка загальних підходів до формування ефективного контролю в системі нестабільного середовища функціонування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку України свідчать про посилення ролі діяльності її суб'єктів. Антикризове управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає використання найбільш ефективних підходів до управління всіма процесами, що відбуваються в процесі підприємства. Однією з проблем, що виникають у процесі трансформації економіки України, є криза та банкрутство суб'єктів господарювання. Істотними причинами цього процесу на сучасному етапі є економічна і політична нестабільність, неадекватний ринок товарів і послуг все частіше відкривають внутрішній ринок для іноземних виробників. Все це викликало підвищений інтерес до проблем вивчення кризи на вітчизняних підприємствах. Скорочення кризи на підприємствах може бути зумовлене не тільки кращими умовами макроекономічного управління, а й підвищеною спроможністю підприємств оцінювати кризу і здатністю розробляти та впроваджувати ефективні антикризові рішення. Це вимагає єдності бачення основних положень теорії кризового стану підприємства, вдосконалення методологічних підходів до оцінки та прогнозування кризи.

Кризу легше прогнозувати, ніж ліквідувати, а успіх антикризового управління визначається ступенем готовності компаній до потенційних загроз і кризи, наявністю резервів,

рівнем підготовки керівників і ступінь профілактичних заходів, методи управління ефективністю, що застосовуються на практиці. Для цього є антикризова програма — це спеціально підготовлений внутрішній документ, в якому систематично викладено перелік основних заходів, запланованих в межах підприємства. План антикризових заходів є формою конкретної антикризової програми. Вона повинна містити перелік конкретних заходів, які необхідно здійснити, розпочати та завершити, необхідні ресурси та очікувані результати впровадження, а також визначити осіб, відповідальних за виконання та виконавців.

На діяльність підприємства впливає багато факторів. Адже виникнення кризових ситуацій, можуть погіршити виконання діяльності, а саме:

— техніко-економічні фактори (відсутність фінансових і матеріальних технічних засобів, недостатня інфраструктура, фінансування та стимулювання інноваційної діяльності, інфляція, завищені процентні ставки, економічний ризик, відсутність попиту на труднощі з сировиною та матеріалами, відсутність експериментальних установок);

— правові (недосконалість законодавства та нездатність відповідати стандартам);

— організаційне управління (недоліки витрат з планування, чутливість до наслідків глобальної кризи, необхідність координації більшості нових ідей, постійний моніторинг кожного кроку новатора);

— соціально-психологічні (зниження опору змінам, що викликано відсутністю кваліфікованих кадрів і може призвести до зміни статусу новаторів, страху, невизначеності, страху покарання у разі невдачі, небажання змінити традиційні способи роботи, моделі поведінки).

У нестабільному середовищі компанія стикається з такими проблемами:

— розкрити основи антикризового менеджменту для корпоративної діяльності;

— оцінка стану та перспектив антикризового управління компанією;

— визначення цілей та функцій антикризового управління компанією;

— висвітлення ключових елементів антикризового менеджменту компанії;

— аналіз існуючих методів оцінки антикризової готовності компанії;

— обґрунтування необхідності корпоративного управління кризою в сьогодишньому нестабільному середовищі;

— розробка комплексної методологічної основи оцінки корпоративного антикризового менеджменту на основі існуючих методів;

— практичні поради компаніям, які займаються реагуванням на кризи.

Вона була розроблена спочатку на основі фундаментальних теоретичних досліджень, а потім на основі аналізу практичних досліджень. Для експериментальної оцінки теоретичних результатів та формування фундаменту подальших досліджень, необхідні практичні результати проведеної класифікації джерел кризи на підприємствах, які створюють умови для прогресивного стану кризового менеджменту при розробці та впровадженні підприємствами радикальних розробок. У цьому випадку встановлюються основні положень організації управління в системі управління, а також встановлюються теорії та глобальні практики управління. Пропонується механізм контролю, який ґрунтується як на системних, так і на технологічних підходах до організації управління, в якому місце і роль контрольних процедур розглядається поетапно. Процес стратегічного контролю являє собою набір взаємодіючих замкнених ланцюгів на стратегічному та операційному рівнях: стратегічний контроль базується на методах і механізмах управління на оперативному рівні, які забезпечують інструментарій для управління реалізацією стратегічних цілей. При розгляді криз як руйнування існуючих параметрів системи діяльності організації та переходу до нової держави, максимально відповідного зміненим характеристикам середовища функціонування та розвитку організацій, роль контролю виявляє, з одного боку, переважаюча самостійна творча діяльність персоналу, а з іншого — примусове жорстке управління. Формуються також вимоги до контролю в антикризовій системі управління, що базуються на аналізі криз і специфіці в умовах антикризового управління. Розробляються також моделі та плани керуючих дій у системах стратегічної та антикризової системи управління, засновані на системному підході до управлінських процесів та контролю, які враховують вплив зовнішніх факторів та внутрішнього потенціалу організації.

Роль самої держави в ринковій економіці принципово відрізняється на різних етапах її становлення. Відсутність будь-якої регулюючої бази на стадії трансформації неминує призводити до негативних процесів. Значне зростання ролі держави в економіці відзначено особливо в останні десятиліття. Сьогодні одностайно визнається необхідність державного регулювання

основних соціально-економічних процесів. І саме однією з основних функцій держави є антикризове управління та розробка антикризових заходів. Політика держави у сфері вирішення кризових ситуацій полягає у розробці та реалізації стратегії розвитку держави та суспільства, спрямованої на подолання кризових ситуацій та забезпечення збалансованого стану інститутів державної та економічної систем.

В даний час глобалізація економічних взаємозв'язків країн призводить до актуальності та необхідності вдосконалення аналізу управління стратегічними суб'єктами господарювання. Кожна країна має свої критичні економічні зони, які відповідають за ефективну та безперервну діяльність економічної системи держави в цілому, забезпечують економічну безпеку та незалежність. Через це вищезазначені причини призводять до ситуації, коли наявність іноземних компаній у деяких галузях економіки обмежена або заборонена. Проте, економіка якої на сучасному етапі її розвитку відкрита для зарубіжних країн, пов'язані з управлінням та перспективами діяльності стратегічних суб'єктів господарювання є досить актуальними. Сучасна ж специфіка міжнародних економічних відносин, заснована на цілісності економічних процесів і характеризується високою міждержавною конкуренцією, призвела до того, що сутність "стратегічних суб'єктів" стає дедалі більш невизначеною. Відповідно до деяких критеріїв стратегічні об'єкти включають, як правило, військові утворення. За іншими показниками такі суб'єкти включають досить широкий перелік територій і господарських одиниць, недостатнє функціонування яких загрожує національній безпеці країни.

Фактично термін "стратегічний суб'єкт господарювання", незалежно від того, пов'язаний він з економічною зоною або окремим підприємством, ґрунтується на понятті стратегії, що трактується як спеціальна програма заходів, запланованих на досить тривалий період часу, або метод досягнення поставленої мети. Взагалі, стратегія є наслідком планування найбільш ефективного використання наявних ресурсів національної економіки для найбільш прискореної економіки в потрібному напрямку. Неправильне прийняття крайових умов призводить до того, що піддається теоретичному аналізу не той процес, який планується, а видозмінений [7, с. 58]. Тому, завдання стратегії полягає, з одного боку, у ефективному використанні наявних ресурсів, а з іншого боку, це придбання додаткових ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Більшість наукових досліджень, присвячених антикризовому управлінню, визнають економічний моніторинг як найважливіший елемент державного регулювання економіки [8]. Необхідно підкреслити, що моніторинг відіграє особливу роль у антикризовому управлінні, оскільки від його точності та надійності залежить рівень ефективності функціонування цілісної системи державного регулювання. У найбільш загальному розумінні, моніторинг визначається як безперервне спостереження за діяльністю суб'єктів господарювання та аналіз їх функціонування. У процесі його виконання контролюються показники, що характеризують результати діяльності спостережуваного суб'єкта. При впровадженні системи державного антикризового моніторингу стратегічних об'єктів економіки стратегічний антикризовий моніторинг реалізації соціально-економічного потенціалу стратегічних господарюючих суб'єктів може стати основою інноваційного єдиного комплексу антикризового регулювання. стратегічні господарюючі суб'єкти, що відповідають вимогам сучасності в умовах кризових явищ і відсутності макроекономічної стабільності. Необхідно також направляти інформаційно-аналітичні та оціночні функції, а також функції контролю, прогнозування та коригування на ті, які визначають базовий діапазон цілей антикризового управління. Ігнорування будь-якої з перерахованих вище функцій може призвести до зниження ефективності інших заходів процесу антикризового управління, оскільки інформація, отримана в процесі моніторингу, втратить свою послідовність. Тому, виключно в цілісності всієї сукупності його ролей, антикризове управління може повністю виконати свою основну мету — значно вплинути на ефективність державного антикризового управління в умовах недостатньої передбачуваності перспектив, пов'язаних з розвитком зовнішнього середовища.

Антикризове управління та контроль діяльності підприємства відрізняється від традиційного моніторингу за темою, цілями та методами дослідження об'єкта моніторингу. У випадку традиційного моніторингу аналізуються кількісні показники. Вони характеризують різні частини функціонування досліджуваної системи: економічну, фінансову, виробничу тощо. Традиційний моніторинг є основою прогнозування та розробки рекомендацій, які мають бути спрямовані на нейтралізацію негативних і сприяють позитивним тенденціям розвитку об'єкта моніторингу. У свою чергу, антикризове управління зосереджується на широкому

спектрі управлінських рішень, і перш за все на наданні рекомендацій щодо нестабільного середовища. Як правило, методології традиційного моніторингу зосереджуються на аналізі коливань оціночних показників з контрольних, визначених на етапі стратегічного планування.

Тому процес стратегічного управління не може аналізувати реальні можливості для досягнення цільового стану об'єкта моніторингу. Сутність антикризового управління визначається, перш за все, завданням повного аналізу програмно-цільового стану стратегічного господарюючого суб'єкта, а по-друге, завданням проектування цієї держави в результаті діяльності тих, хто приймає управлінські рішення з питань державного антикризового регулювання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, стратегічне антикризове управління стратегічних суб'єктів економіки як єдиної системи безперервного спостереження та аналізу є необхідним елементом процесу підготовки, прийняття та контролю управлінських рішень у процесі антикризового регулювання. Його практичне застосування в процесах антикризового регулювання та управління зосереджується на зниженні економічних втрат, скороченні часу адаптації стратегічних суб'єктів господарювання до роботи в сучасних кризових умовах і пошуку шляхів їх перспективного розвитку після закінчення кризи. Підприємству легше пережити кризу, якби вона була готова до кризи. Це основне завдання антикризового управління. Для бізнесу в нашій країні, на жаль, характерна економічна і політична нестабільність, що зайвий раз підтверджує необхідність створення антикризових програм, що враховують аспекти та екологічні фактори організації. Для успішного функціонування як на національному, так і на світовому ринках, керівництво організації повинно враховувати ряд аспектів, які можуть призвести до кризи, і вжити заходів, щоб не тільки припинити свою діяльність, але й отримати максимально позитивні результати. Так, великий бізнес, порушуючи на своєму міжнародному рівні свою діяльність, не може досягти результату кризи, набагато перевищує витрати, які він поніс для створення антикризової системи управління.

Література:

1. Бланк І.А. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2006. 672 с.

2. Карпунь І. Н. Антикризіві заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: монографія. Львів: Магнолія 2008. 440 с.

3. Комарницький І. Ф. Антикризіві управління підприємством: теорія та практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2010. 243 с.

4. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій "потенціал підприємства", "ресурсний потенціал", "виробничий потенціал" та "економічний потенціал". Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 2. С. 113—121.

5. Кривов'язюк І. В. Антикризіві управління підприємством: навч. посіб. Київ: Кондор, 2012. 366 с.

6. Лігоненко Л. О. Антикризіві управління підприємством. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.

7. ОREL А.М., Корнієцький О.В. Ефективність використання теоретичних та експериментальних досліджень в обліку та аналізі. Актуальні проблеми інноваційної економіки. Всеукраїнський науковий журнал. 2016. № 4. С. 56—61.

8. ОREL В.М. Вплив глобалізації на економічні системи та виникнення між ними конкуренції. Актуальні проблеми інноваційної економіки. № 3. 2017. С. 52—58.

9. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Кондор, 2009. 200 с.

10. Тюріна Н. М. Антикризіві управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 448 с.

11. Чернявський А.Д. Антикризіві управління фірмою: навч. посіб. Київ: Зовнішня торгівля, 2005. 328 с.

References:

1. Blank, I.A. (2006), Antykryzowe finansowe upravlennya pidpryyemstvom [Anti-crisis financial management of the enterprise], Elga, Nika Center, Kyiv, Ukraine.

2. Karpun, I. N. (2008), Antykryzovi zakhody na pidpryyemstvi: upravlinnya, stratehiya, tsili ta zavdannya [Anti-crisis measures at the enterprise: management, strategy, goals and objectives], Magnolia, Lviv, Ukraine.

3. Komarnytskyi, I. F. (2010), Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: teoriya ta praktyka [Anti-crisis management of the enterprise: theory and practice], Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine.

4. Krasnorutskyi, O. Marenich, T. and Prusova, G. (2024), "Correlation of economic categories "enterprise potential", "resource potential",

"production potential" and "economic potential", Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky, vol. 2, pp. 113 — 121.

5. Kryvyovyyazyuk, I. V. (2012), Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise], Condor, Kyiv, Ukraine.

6. Ligonenko, L. O. (2005), Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise], KNTU, Kyiv, Ukraine.

7. Orel, A.M. and Kornietskyi, O.V. (2016), "The effectiveness of using theoretical and experimental research in accounting and analysis", Aktual'ni problemy innovatsiynoyi ekonomiky, vol. 4, pp. 56—61.

8. Orel, V.M. (2017), "The impact of globalization on economic systems and the emergence of competition between them", Aktual'ni problemy innovatsiynoyi ekonomiky, vol. 3, pp. 52—58.

9. Starostina, A. O. (2009), Ryzik-menedzhment: teoriya ta praktyka [Risk management: theory and practice], Condor, Kyiv, Ukraine.

10. Tyurina, N. M. (2012), Antykryzove upravlinnya [Anti-crisis management], TsUL, Kyiv, Ukraine.

11. Chernyavsky, A.D. (2005), Antykryzove upravlinnya firmoyu [Anti-crisis management of the company], Foreign trade, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663