

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-62>

УДК 658.012.32:331.108

ДОМБРОВСЬКА Наталія

Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу

Західноукраїнського національного університету

<https://orcid.org/0000-0003-1573-7833>

e-mail: natali_d.71@ukr.net, n.dombrovska@wunu.edu.ua

ГУРИН Віталій

Хмельницький національний університет

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ

У дослідженні в якості об'єкта виступають процеси збереження життєздатності та забезпечення розвитку підприємств в умовах кризи. Констатовано, що в таких цілях критично актуальним стає формування та імплементація інструментів і засобів антикризового управління, спрямованих на зміцнення стійкості суб'єкта бізнесу в умовах кризи. Наголошено на тому, що в умовах кризи, обумовленої повномасштабною війною, змінюються акценти і прерогативи в управлінні стійкістю заради сталості і планованості функціонування та розвитку суб'єктів господарювання. Додатково аргументовано, що за ситуації кризи фокус уваги переміщається з питань високої ефективності на завдання упередження викликів та загроз, коли предмет уваги – економічна безпека бізнесу, відповідні механізми й інструменти її забезпечення. На таких засадах метою дослідження визначено здійснення аналізу й ідентифікацію напрямів підвищення ефективності управлінських рішень у сфері стійкості бізнесу в умовах кризи. Реалізація вказаної мети дозволила напрацювати комплекс засобів вдосконалення та розвитку систем антикризового менеджменту вітчизняних підприємств.

Ключові слова: менеджмент, криза, антикризове управління, ефективність управління, аналіз, менеджмент підприємств та організацій, модернізація управлінської системи, нестабільність, економічна безпека.

DOMBROVSKA Natalia

Chortkiv Education and Research Institute of Entrepreneurship and Business

West Ukrainian National University

HURYN Vitalii

Khmelnitskyi National University

ANALYSIS AND DIRECTIONS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE FIELD OF BUSINESS SUSTAINABILITY IN CRISIS CONDITIONS

The object of the study is the process of maintaining viability and ensuring the development of enterprises in crisis conditions. It was established that for such purposes, the formation and implementation of tools and means of anti-crisis management, aimed at strengthening the stability of the business entity in crisis conditions, becomes critically relevant. It is emphasized that in the conditions of a crisis caused by a full-scale war, the emphasis and prerogatives in the management of sustainability change for the sake of stability and orderliness of the functioning and development of economic entities. It is additionally argued that in crisis situations, the focus of attention shifts from issues of high efficiency to the task of preventing challenges and threats, when the subject of attention is the economic security of business, the relevant mechanisms and tools for ensuring it. Based on these principles, the purpose of the study is to analyze and identify directions for improving the effectiveness of management decisions in the field of business sustainability in crisis conditions. The implementation of the specified goal made it possible to develop a complex of means of improvement and development of anti-crisis management systems of domestic enterprises. According to the results of the survey of managers of domestic enterprises, their low activity in the field of business sustainability management and the concentration of measures in this field mainly only on monitoring the financial and economic condition of the enterprise were established,

the current market situation and its changing trends, assortment, quality and price parameters of the products presented on the market. The leading factors that weaken the state of stability of domestic enterprises have been identified, which remain the unstable market conditions, in particular demand, pressure from competitors, insufficiently high level of development of the industry and related types of economic activity, underdevelopment of the product sales system, lack of material and technical and technological support of enterprises. It has been proven that the difficulties of the war lead to the complication of the survival conditions of economic entities and, accordingly, require greater efforts of domestic enterprises to preserve their own financial and economic stability. The structural and functional basis for improving management in the field of managing the stability of domestic enterprises in crisis conditions through the rationalization of their strategic marketing management, which involves the implementation of measures of a financial-economic, organizational-production, intellectual-personnel, and socio-economic nature, is substantiated. An aggregated structural model of anti-crisis management in the area of guaranteeing the sustainability of domestic enterprises has been developed.

Keywords: management, crisis, anti-crisis management, management efficiency, analysis, management of enterprises and organizations, modernization of the management system, instability, economic security.

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

У результаті повномасштабної війни в українській економіці посилюються кризові явища, які об'єктивно обумовили значні виникли та нові загрози для суб'єктів вітчизняного бізнесу, оголивши низку

існуючих та додаткових проблеми. Кризові умови ставлять перед підприємствами ціль збереження свого функціонування, виживання бізнесу та запобігання банкрутству. Відтак, на зараз головне завдання топ-менеджменту практично всіх підприємств і організацій – забезпечити виживання та збереження ресурсів і капіталу.

Це пояснює важливість та негайність розгляду питань щодо удосконалення існуючих методів і розробки нових стратегій управління кризовими ситуаціями, відшукування ефективних рішень заради збереження бізнесу в складних умовах, однак, за можливості й забезпечення його ефективності й прибутковості, довгострокового стратегічного зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Економічні аспекти забезпечення стійкості суб'єктів господарювання якісними і дієвими засобами антикризового управління в бізнесі, зокрема з погляду безпеки, до нині детально вивчені вітчизняними і зарубіжними дослідниками, в тому числі у світлі системного та комплексного підходу. Йдеться про публікації таких науковців, як К. Горячева [1], Т. Донченко [2], Т. Зубко [3], В. Куцик [4] та ін. Інші автори наукових досліджень розкривають різноманітні нестандартні рішення у сфері антикризового менеджменту організацій і підприємств. Це результати досліджень у царині антикризового управління таких авторів, як Я. Березівський [13], С. Бушуєв [5], О. Варганова [6], Т. Васильців [7; 13], А. Войтушенко [8], Т. Городня [7], М. Дорош [5], Г. Еатон [12], Л. Іванова [13], Я. Качмарик [9], С. Кривова [12], М. Куніцька-Іляш [13], Р. Лупак [7; 9; 13], Н. Наконечна [13], О. Пащенко [10], Н. Рудь [11], В. Томах [12], О. Христенко [13], Н. Шакур [5], І. Шестер [6] та ін.

Водночас, результати наявних наукових досліджень потребують подальшого вдосконалення для обґрунтування і напрацювання нових інструментів управління кризами, які допоможуть забезпечити стійкий розвиток та ефективний менеджмент вітчизняних підприємств в умовах складного зовнішнього і внутрішнього середовища.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

У новому оточенні необхідно використовувати як нові методи та механізми антикризового управління, так і їх поєднання, спрямовані на досягнення сталого збалансованого розвитку бізнесу, а головне – його фінансово-економічної стійкості. Це питання залишається актуальним у наукових дослідженнях на постійних засадах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є здійснення аналізу та ідентифікація напрямів підвищення ефективності управлінських рішень у сфері стійкості бізнесу в умовах кризи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Важливе прикладне значення в контексті формування і в подальшому реалізації ефективної політики зміцнення стійкості підприємств має оцінювання ефективності управління цими процесами. Слід наголосити, що якщо для аналізу стану конкурентних позицій застосовуються відповідні кількісні методи, то отримання результатів у сфері менеджменту стійкості можливе у переважній мірі із застосуванням якісних методів аналізу. Відповідно, безпосереднє оцінювання ефективності управління стійкістю підприємств було проведено шляхом анкетування їх керівників.

Встановлено, що не зовсім раціональними слід вважати ті заходи, які все ж реалізуються підприємствами у сфері їх стійкості (рис. 1). Зокрема, переважаюча більшість (частка в загальній чисельності обраних респондентами напрямів) заходів, що реалізуються підприємствами, стосувалася дослідження ключових характеристик кон'юнктури ринку – 57,3 %, тобто діяльності навіть більше пов'язаної з питаннями просування продукції на ринок.

На рис. 2 представлені результати оцінювання головних зовнішніх чинників, що дестабілізують стан стійкості вітчизняних підприємств, за якими є підстави виділити в якості найбільш істотних кон'юнктуру ринку та діяльність конкурентів. Ці чинники особливо відчутні для виробників – експортерів продукції та підприємств, які реалізують продукцію на внутрішньому ринку держави.

Відносно внутрішніх чинників та параметрів стійкості вітчизняних підприємств (рис. 3), то передусім слід звернути увагу на їх значно вищий рівень важливості для підприємств – експортерів у порівнянні з підприємствами, які орієнтуються на внутрішній ринок держави.

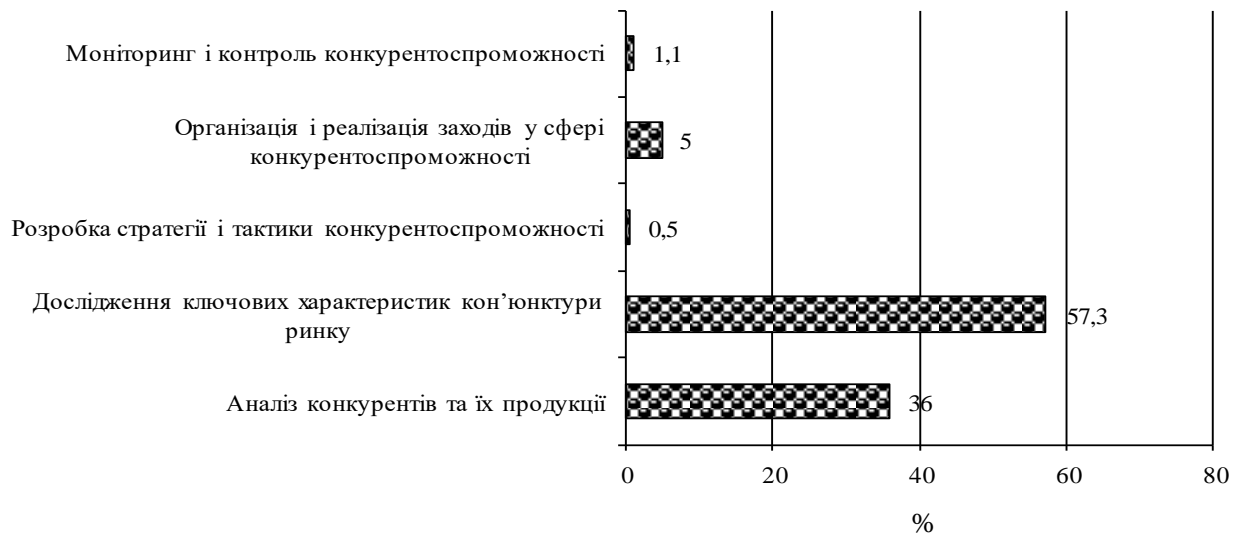


Рис. 1. Результати опитування щодо напрямів діяльності у сфері управління стійкістю підприємств

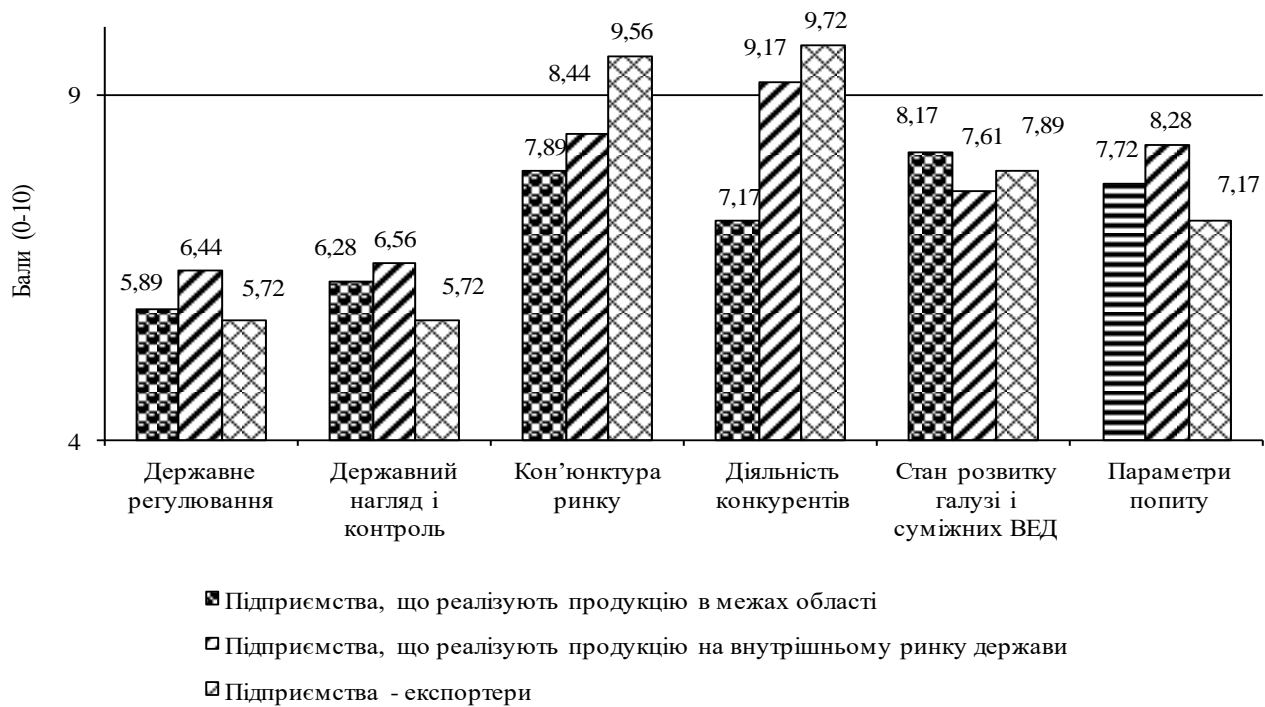


Рис. 2. Результати опитування щодо головних чинників зовнішнього середовища, що призводять до зниження рівня стійкості підприємств

Відповідно, модель інституційно-економічного механізму забезпечення стійкості вітчизняних підприємств набуває вигляду як на рис. 1. Її утворюють два рівнозначних та рівноважливих блоки, представлених інституційною та господарською складовими, діяльність в рамках яких доповнює одна одну, а отримувані результати – мають логічне продовження та є позитивними передумовами покращення стану справ підприємства що в інституційній, що в економічній площинах.

Інституційна складова інституційно-економічного механізму забезпечення стійкості підприємств передбачає такі елементи, як (1) інституційно-суб'єктний блок, (2) інституційно-правовий блок та (3) інституційно-методичне забезпечення.

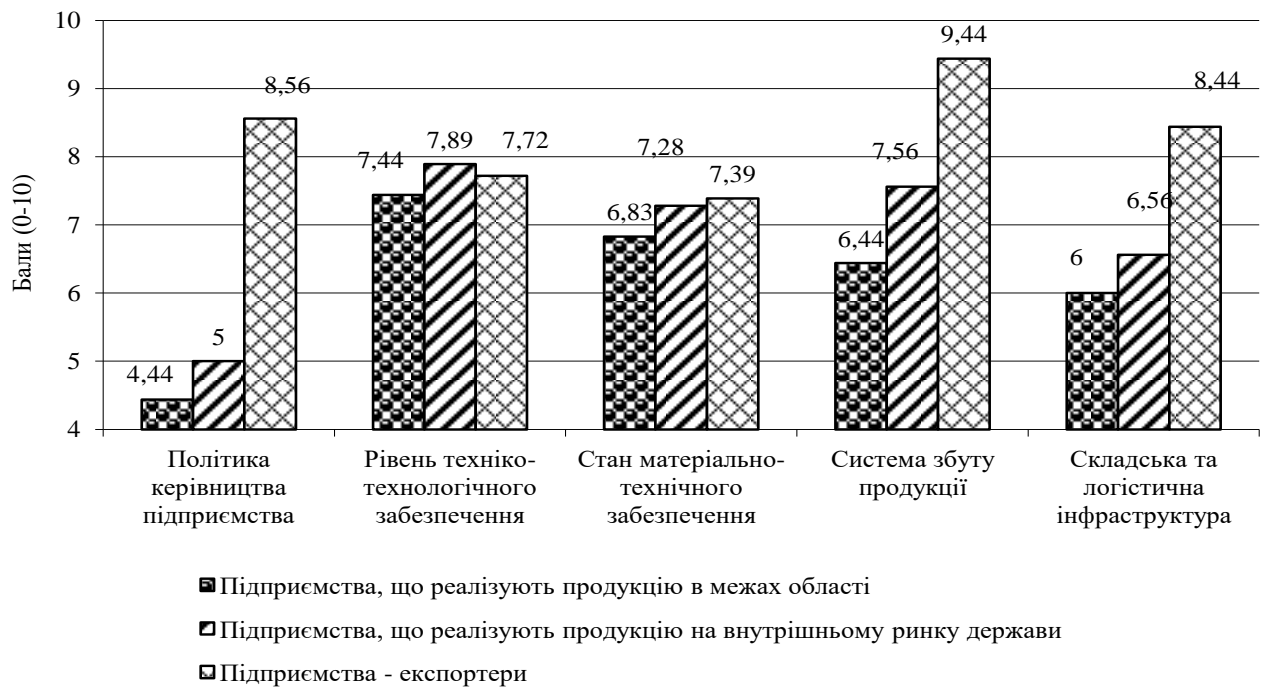


Рис. 3. Результати опитування щодо головних чинників внутрішнього середовища, що призводять до зниження рівня стійкості підприємств

Слід вказати на те, що інституційно-суб'єктний блок визначає склад суб'єктів, відповідальних за реалізацію інституційно-економічного механізму та, відповідно, дозволяє ідентифікувати їх перелік, а також визначити функції і завдання взаємодії в контексті досягнення цілей і завдань впровадження механізму в господарську практику. Фактично, як ініціаторами, так і відповідальними за реалізацію механізму в рамках інституційно-суб'єктного блоку є власники та засновники підприємств, їх керівники та інший персонал.

Разом із тим, на їх рівні має сформуватися чітке розуміння і переконання того, що забезпечення високої ефективності господарювання і подальшого розвитку вітчизняних суб'єктів бізнесу та його комплексів не може здійснюватися лише внутрішніми силами. Для цього необхідне становлення відносин в рамках т. зв. локальних інтегрованих структур. Йдеться про тісне співробітництво з інвесторами, експертами з впровадження міжнародних стандартів якості та виробництва продукції, партнерами з розвитку вертикально-горизонтальної співпраці, іншими контрагентами, а також інноваційними фірмами та суб'єктами сфери ІТ, бізнес-інфраструктури.

Такого роду співпраця покликана отримати достатню фінансово-ресурсну, організаційно-управлінську, інформаційно-консультаційну та іншу зовнішню підтримку підприємств в процесі реалізації заходів інституційно-економічного механізму забезпечення їх стійкості. Особливо важливо звернути увагу на процеси впровадження міжнародних стандартів якості і безпеки продукції, вертикально-горизонтальну інтеграцію та диверсифікацію підприємств, автоматизацію і цифровізацію їх бізнес- та виробничо-технологічних процесів, активізацію інвестиційно-інноваційного діяльності.

Але певна частина питань функціонування і розвитку підприємств стосується й інструментів публік- та government-релейшинс. Топ-менеджменту підприємств слід розвивати співпрацю з профільними державними органами, представниками громадськості та міжнародних структур у тому виді економічної діяльності, на якому спеціалізується підприємство. За рахунок цього стануть можливими не тільки бізнесові, але й суспільні плани, що забезпечать в подальшому реалізацію проектів державно-приватного партнерства, соціальної відповідальності бізнесу, представництва інтересів вітчизняних підприємств за кордоном і т. ін.



Рис. 1. Модель підвищення ефективності управлінських рішень в сфері забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи

Слід констатувати, що згідно світової практики конкурентоспроможними та фінансово-економічно-стійкими, особливо в умовах кризи, стають ті підприємства, які не функціонують «на одинці», а змогли сформувати певний багатофункціональний кластер. На такій основі, власне, й забезпечується їх стійкість, здатність протидіяти нестабільності зовнішнього середовища, ризикам і загрозам, що формуються, функціонувати і розвиватися в умовах зміни рівня конкуренції та характеристик макроекономічного середовища.

Завдяки налагодженню таких відносин підприємства спроможні виготовляти і представляти на ринку більш якісну і конкурентоспроможну продукцію, отримувати доступ до нових ринків її збуту, якісніше здійснювати позиціонування та маркетинг продукції, залучати фінанси та інвестиції, розвивати власне інтелектуально-кадрове забезпечення як основу розвитку і гарантування стійкості.

Потрібно звернути увагу й на те, що охарактеризована співпраця може відбуватися не лише на засадах юридичної інтеграції (що якісніше, адже передбачає створення спільних локальних інтегрованих структур у вигляді виробничо-торговельних кластерів, спільних підприємств з виробництва і переробки продукції і т. ін.), але й у вигляді господарсько-договірних та партнерських відносин і взаємодії. Більш важливим є усвідомлення потреби в розвитку такого роду зв'язків, відносин і співробітництва. Причому зацікавленість в співробітництві, як правило, виражається з боку усіх партнерів по співпраці.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами опитування керівників вітчизняних підприємств встановлено їх низьку активність у сфері управління стійкістю бізнесу та зосередженість заходів у цій сфері переважно лише на моніторингу фінансово-економічного стану підприємства, поточній кон'юктурі ринку та тенденціях її зміни, асортиментних, якісних і цінових параметрах продукції, представленої на ринку.

Головними чинниками, які послаблюють стан стійкості вітчизняних підприємств, залишаються нестабільна кон'юнктура ринку, зокрема попиту, тиск конкурентів, недостатньо високий рівень розвитку галузі та суміжних видів економічної діяльності, нерозвиненість системи збуту продукції, брак матеріально-технічного та техніко-технологічного забезпечення. Труднощі війни призводять до ускладнення умов виживання суб'єктів господарювання і, відповідно, потребують більших зусиль вітчизняних підприємств для збереження їх власної фінансово-економічної стійкості. Разом із тим, для підприємств відкриваються й достатньо вагомі перспективи щодо зміцнення їх конкурентного статусу, у т. ч. на світовому та європейському ринках. Зокрема, це отримання фінансово-кредитної фінансової допомоги (Програма «5-7-9 % та ін.), залучення підтримки на впровадження проектів зі стандартизації виробництва і продукції, вихід на зовнішні ринки та нарощування експорту, реалізація практик горизонтальної і вертикальної внутрі- та міжгалузевої інтеграції, отримання різного роду фінансово-ресурсного стимулювання на розвиток власних виробництв, отримання матеріально-технічної, ресурсної та організаційної підтримки задля впровадження процесів стандартизації виробництва, забезпечення якості і безпечності продукції, розвитку власних виробництв і підвищення рівня їх виробничо-господарської ефективності.

Рационалізація управління життєздатністю бізнесу на внутрішньому ринку в умовах кризи є важливою складовою удосконалення менеджменту для забезпечення стійкості вітчизняних суб'єктів господарювання. Це включає в себе реалізацію заходів у фінансово-економічній, організаційно-виробничій, інтелектуально-кадровій та соціально-економічній сферах. Структурна модель антикризового управління для забезпечення стійкості вітчизняних підприємств передбачає проведення маркетингових досліджень, розробку стратегічного маркетингового плану, врахування потреб ринку при визначенні виробничо-господарських параметрів, побудову стратегічного портфелю продуктів та послуг та встановлення стратегічних ринкових комунікацій. Обґрунтування та вибір стратегії для підвищення стійкості вітчизняних підприємств під час кризи можна розглядати в контексті базових етапів життєвого циклу підприємства, таких як стадія введення на ринок, стадія росту, стадія стабільності та стадія спаду. З урахуванням цих етапів можна диференціювати стратегії управління, які сприятимуть підтримці життєздатності вітчизняних підприємств, зокрема у складних умовах кризи під час повномасштабної війни.

Перспективи подальших досліджень стосуються обґрунтування системи ресурсного забезпечення формування й реалізації механізмів та інструментарію антикризового менеджменту функціонування та розвитку підприємств в умовах війни.

Література

1. Горячева К. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. Економіст. 2003. № 8. С. 65-67.
2. Донченко Т. В. Теоретичні основи санації підприємств: сутність та функції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2020. № 3. С. 124-132.
3. Зубко Т. Л. [Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку](#). Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. Вип. 3. С. 81-88.
4. Куцик В. І., Лупак Р. Л. [Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку](#). Бізнес Інформ. 2017. № 12 (479). С. 244-249.
5. Бушуєв С. Д., Дорош М. С., Шакун Н. В. Інноваційне мислення при формуванні нових методологій управління проектами. Управління розвитком складних систем. 2016. № 26. С. 49-57.
6. Вартанова О. В., Шестер І. В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2013. № 2. С. 30-34.
7. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. Інтелект XXI. 2017. Вип. 1. С. 52-57.
8. Войтушенко А. А. Поняття креативного потенціалу у сфері управління проектами. Управління розвитком складних систем. 2019. № 37. С. 13-17.
9. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105-110.
10. Пашенко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 406-410.
11. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства. Економічний форум. 2022. № 2. С. 69-79.

12. Томах В., Кривова С., Еатон Г. Креативний менеджмент як чинники стійкості підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2743>.
13. Христенко О. В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. Держава та регіони серія: економіка та підприємництво. 2022. № 2. С. 104-109.
14. Lupak, R., Kuniyska-Iliash, M., Berezivskiy, Y., Nakonechna, N., Ivanova, L., Vasylytsiv, T. Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. Accounting. 2021. no. 7 (7). pp. 1785-1798.

References

1. Gorjacheva, K. (2003). Financial security of the enterprise. The essence and place in the system of economic security. *Economist*. Vol. 8, pp. 65-67.
2. Donchenko, T.V. (2020). Theoretical foundations of enterprise rehabilitation: essence and functions. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University*. Vol. 3. pp. 124-132.
3. Zubko, T. L. (2016). Assessment of the level of economic security of the communications company. *Economy. Management. Business*. Vol. 3. pp. 81-88.
4. Kutsyk, V. I., Lupak, R. L. (2017). Modeling of competitive positions of enterprises of the real sector of the economy in the domestic market. *Business Inform.* no 12 (479). pp. 244-249.
5. Bushuev, S. D., Dorosh, M. S., Shakun, N. V. (2016). Innovative thinking in the formation of new project management methodologies. *Management of the development of complex systems*. no. 26. P. 49-57.
6. Vartanova, O. V., Shester, I. V. (2013). Creative management as a basis for the development of creative employees of the enterprise. *Social and labor relations: theory and practice*. no. 2. P. 30-34.
7. Vasylytsiv, T. G., Horodnia, T. A., Lupak, R. L. (2017). Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments. *Intelligence XXI*. Issue 1. P. 52-57.
8. Voitushenko, A. A. (2019). The concept of creative potential in the field of project management. *Management of the development of complex systems*. no. 37. P. 13-17.
9. Kachmarik, Y. D., Lupak, R. L. (2005). System of solutions for the process of reproduction of the labor potential of corporate systems. *Accounting and analytical systems of business entities in Ukraine*. no 15 (1). P. 105-110.
10. Pashchenko, O. P. (2017). Creative management as a success factor of modern business. *Global and national economic problems*. no 17. P. 406-410.
11. Rud, N. (2022). Creativity in the management of innovative activities of the enterprise. *Economic Forum*. no. 2. P. 69-79.
12. Tomak, V., Kryvova, S., Eaton, G. (2023). Creative management as factors of enterprise competitiveness. *Economy and society*. no. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/274>.
13. Khristenko, O. V. (2022). Peculiarities of the implementation of creative management at modern enterprises. *State and regions series: economy and entrepreneurship*. no. 2. P. 104-109.
14. Lupak, R., Kuniyska-Iliash, M., Berezivskiy, Y., Nakonechna, N., Ivanova, L., Vasylytsiv, T. (2021). Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*. no. 7 (7). P. 1785-1798.