

ПЕРЕБУДОВА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Г. М. СИДОРЕНКО-МЕЛЬНИК, кандидат економічних наук, доцент;

А. В. ЗІНЧЕНКО

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. Мета статті полягає в теоретичному та практичному обґрунтуванні методичних підходів до перебудови моделі управління діловою активністю підприємства в умовах кризи. **Методика дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: аналізу та синтезу, наукової абстракції, індукції та дедуції, абстрактно-логічний. **Результати.** Ознакою сучасного фінансово-економічного стану підприємств є вразливість до зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на фінансово-господарську діяльність, спричинених поширенням глобалізаційних процесів та економічною кризою у країні. Перебудова моделі управління діловою активністю дає можливість оперативного прийняття та реалізації управлінських рішень для формування необхідної поведінки керованої системи у кризових умовах. Це дасть змогу унеможливити та/або послабити негативні впливи внутрішнього й зовнішнього бізнес-середовища для досягнення сформульованих цілей: максимізації ринкової вартості компанії і досягнення стійкого економічного зростання, збереження прийняттого в заданих умовах рівня ділової активності та результативності діяльності. Авторами окреслені пріоритети потенційного розвитку ділової активності та інструменти управління нею. У межах реалізації функцій управління обґрунтовано методичні підходи до аналізу відхилень фактичних значень параметрів ділової активності від запланованих і нормативних. Окреслено напрями політики з удосконалення управління діловою активністю підприємства в умовах кризи: фінансове прогнозування, оперативний та стратегічний моніторинг, контроль ділової активності за ключовими показниками ефективності. **Практична значущість результатів дослідження.** У статті обґрунтовано, що впровадження запропонованої моделі управління діловою активністю підприємства дозволить зберегти здобутки досягнутого рівня, посилить рівень опору негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища й забезпечить закладку «подушки фінансової безпеки» в потенційно можливих умовах поглиблення фінансової кризи в Україні.

Ключові слова: фінансове управління, ділова активність, модель управління, криза.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Кризові прояви нестабільності та підвищеного ризику для українських підприємств, що характеризуються суттєвими деформаціями вітчизняного товарного ринку, згоранням обсягів виробництва (реалізації та надання послуг) та відповідно втратою досить суттєвої частки доходів, підвищенням ритейлерами цін на переважну більшість позицій торговельного кошика, збільшенням паливно-енергетичної компоненти транспортних витрат, обмеженням доступу до фінансових ресурсів, актуалізують вимоги до вдосконалення управлін-

ня їх діловою активністю. Результативність функціонування діючої моделі управління діловою активністю підприємств знижується в період кризи. У процесі підготовки стратегічних, тактичних або оперативних рішень вчасно здійснені процедури аналізу ситуацій загрозового й небезпечного характеру дозволяють виважено оцінити зміну рівня безпеки, який сформовано під впливом кризових проявів дії факторів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, і шанси на перебіг загрози з потенційної в реальну. Посилення адаптаційних механізмів сприяє оперативному реагуванню на проблеми, відсутність термінового розв'язку яких тягне за

собою значне зниження ділової активності бізнесу.

Фінансово-господарська діяльність підприємств у кризовий період вимагає узгодження різних підходів до розвитку (на перший план виходять підтримка та захист) операційної діяльності й удосконалення управління діловими операціями. Унеможливлення банкрутства, помірне зниження активності ділових операцій, вихід на безпечну межу беззбитковості, збереження прибутковості та тенденцій росту ключових показників ефективності, посилення захисних механізмів в умовах фінансової кризи виходять на перший план.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження економічної сутності ділової активності, вироблення систем оціночних показників, управління діловою активністю підприємства досить тривалий проміжок часу привертають увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких можемо виділити українських авторів: Т. А. Лахтіонову, Р. О. Костирко, М. Д. Білик, О. В. Павловську, Н. Ю. Невмержицьку, Є. В. Мниха, Н. М. Притуляка, В. О. Подольську; зарубіжних: Д. А. Аакера, Е. Дж. Долана, К. Д. Кемпбела, Р. Дж. Кемпбела, Л. А. Беренстайна, А. Д. Шеремета, В. В. Ковальова, Г. В. Савицьку, Р. С. Сайфуліна та ін. Віддаючи належне науковому доробку із зазначеної проблематики, слід зазначити, що кризовий характер фінансово-економічних і суспільно-політичних умов, у яких акценти, виклики та проблеми динамічно змінюють дислокацію, викликає потребу в пошуку можливостей удосконалення існуючих апробованих практикою напрацювань із фінансового менеджменту ділової активності. Пошук можливостей запровадження результативної моделі управління, виявлення резервів підвищення ефективності, опрацювання потенційних вигід від запровадження інновацій, потреба в економії ресурсів та оптимальному поєднанню методів та інструментів фінансового управління стають об'єктивною необхідністю. Окреслені цілі досягаються завдяки виконанню завдань із перебудови моделі управління діловою активністю підприємства в умовах кризи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в теоретичному та практичному обґрунтуван-

ні методичних підходів до перебудови моделі управління діловою активністю підприємства в умовах кризи. Теоретичним фундаментом дослідження виступають положення економічної теорії, аналіз, синтез, індукція та дедукція, абстрактно-логічний методи.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Розглядаючи сучасні підходи до дефініції терміна «ділова активність підприємства», відмічаємо акцентування на: ефективності використання ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових тощо); оцінці якості управління (виконання планових завдань) і визначенні резервів потенційного розвитку підприємства (справляння прогнозів); конкурентоспроможності та просуванні на ринках збуту. Це підтверджує складність універсального формулювання ділової активності підприємства, адже повинна враховуватись характеристика переваг суб'єкта господарювання, його здатність до розвитку за всіма видами діяльності, можливість ефективного функціонування і досягнення цілей власників [1].

Ділова активність підприємства за сучасних ринкових умов сьогодні стає інтегральною характеристикою підприємства стосовно його відповідності об'єктивним економічним умовам, що склалися в певний момент часу. Ситуацію обтяжує коло кризових проявів сучасного стану невирішеності системних проблем розвитку національної економіки (дисбаланс між виробництвом і споживанням, заощадженнями та інвестиціями й т. д.).

Монографічний аналіз трактування поняття «ділова активність підприємства» дозволив виокремити три аспекти: комерційний (Е. А. Леоненко, Л. О. Коваленко, Н. К. Моисеева, Н. О. Власова, С. А. Бурий, В. О. Мукомела-Михалець, О. І. Марченко, В. В. Ковальов, Ю. В. Тимчишин-Чемерис); виробничий (А. М. Турило, Г. В. Остапкович, Е. І. Шохина, О. Д. Щербань, Н. М. Деєва, О. І. Дедіков, Ю. С. Цал-Цалко); фінансовий (В. П. Попов, В. П. Семенов, Т. П. Куриленко), змішаний (комплексний) (Т. П. Куриленко, В. О. Подольська, О. В. Яріш, О. А. Гарасюк, М. Ю. Ігнатенко, О. О. Заїкіна, О. О. Шеремет, В. О. Мец, Г. М. Сидоренко-Мельник). Унаочнення представлено на рис. 1.

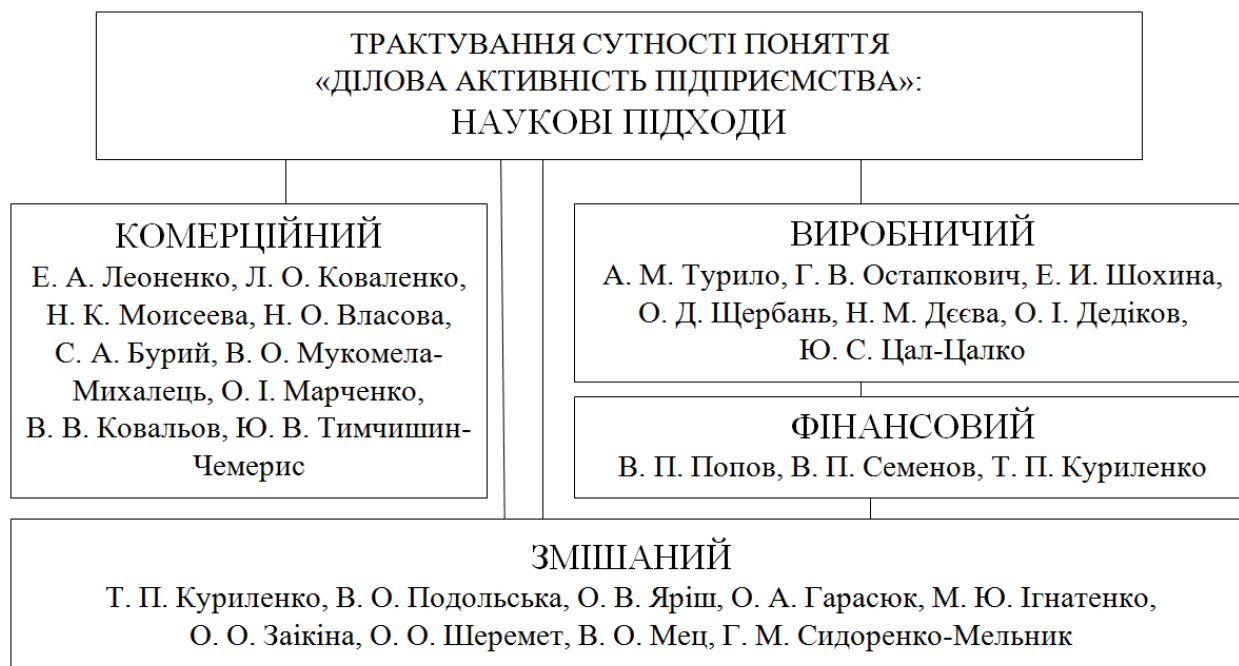


Рис. 1. Наукові підходи до трактування сутності поняття «ділова активність підприємства»

Ділову активність підприємства можна визначити як мотивований на мікро- та макро-рівні процес управління ефективністю господарської діяльності суб'єктів економічних відносин, спрямований на забезпечення їх розвитку, збільшення трудової зайнятості й ефективне використання всіх видів ресурсів із метою досягнення ринкової конкурентоспроможності й формування сучасного інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринкових відносин і національної економіки загалом.

В економічній науці підхід до управління фінансовим станом підприємства, сутнісною характеристикою якого виступає ділова активність, розглядається із застосуванням двох підходів: управління розглядається як процес певної управлінської діяльності та як система принципів і методів [2]. Науковий доробок із цього й суміжних питань можна умовно за основною суттю запропонованих науковцями рішень поділити на два основні напрями: удосконалення організації управління підприємством загалом (у тому числі й фінансовим станом та його характеристиками); удосконалення інструментарію управління фінансами підприємства.

Ми приєднуємося до наукової точки зору, що управління діловою активністю підприємства – це система принципів і методів роз-

робки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням досягнення такої фінансової позиції, що характеризується цільовим рівнем визначених показників ділової активності й дозволяє забезпечувати параметри сталого розвитку в майбутньому.

Мета управління діловою активністю підприємства – економічний ріст, розвиток підприємства та збільшення прибутку – реалізується через формування карти завдань, які містять: визначення сутності та значення ділової активності; оцінку ретроспективи й поточного рівня ділової активності; формулювання проблем управління діловою активністю; окреслення пріоритетів потенційного розвитку ділової активності підприємства.

Вищеописані теоретичні положення формування системи управління діловою активністю підприємства лягли в основу моделі, представленій на рис. 2. Ця модель побудована з використанням основних принципів загальної теорії менеджменту та узгоджена з генеральною метою ефективного управління фінансами – знаходження і вміле використання такої системи інструментів і важелів, яка дозволить у комплексі використовувати всі можливості фінансового механізму, матиме високий ступінь адаптивності й потенціал оперативного реагування на зміни ситуації (у тому числі прояви фінансової кризи).



Рис. 2. Модель управління діловою активністю підприємства в умовах кризи

Окреслення пріоритетів потенційного розвитку ділової активності дозволяє сформувати портфель адаптивного інструментарію управління діловою активністю: принципи управління діловою активністю; методи управління діловою активністю; функції управління діловою активністю [3].

В умовах кризи реалізація ефективної системи управління діловою активністю підприємства забезпечується дотриманням принципів системного підходу, до яких належать: принципи цілеспрямованості та гнучкості системи; принцип емерджентності, або «постулат цілісності»; принцип структурно-функціональної єдності системи; принцип взаємозв'язку та відкритості; принцип різноманітності; принцип децентралізації; принцип нелінійності; ієрархічність [4].

Виокремлення концептуальних засад і принципів сприяють реалізації оперативних (забезпечення швидкості обороту коштів підприємства), координаційних (виконання балансових правил) та контрольних (результативність та ефективність фінансово-господарської діяльності) функцій управління діловою активністю підприємства.

Оцінка ефективності існуючої моделі управління діловою активністю підприємства базується на відповідному методичному забезпеченні. Окреслення кількісних та якісних критеріїв повинно враховувати особливості перебігу ситуації та пріоритети загального фінансового менеджменту підприємства. Одним із ключових векторів управління є оцінка ринкової ситуації, яка характеризується обсягом виробництва, інвестицій, кількістю і розміром угод, станом портфелю замовлень, діловою репутацією, динамікою зайнятості, споживчих цін, завантаженням виробничих потужностей та т. ін.

Систематизація оціночних систем показників у моделі управління діловою активністю підприємства в умовах кризи концентрується на максимально повному врахуванні характеристик ділової активності, зважаючи на її синтетичний зміст (інтенсивність і динамічність розвитку, швидкість обороту коштів підприємства, ефективність і результативність використання наявного економічного потенціалу).

Перебудова моделі оцінки ефективності функціонування системи управління діловою активністю підприємства в умовах кризи здійснюється

в напряму максимально можливого врахування викликів зовнішнього середовища та проблем внутрішнього.

У кризових умовах загальні умови функціонування українських підприємств значно погіршуються через брак фінансових ресурсів. Можливості нарощення власного капіталу є мінімальними, навіть має місце його «продання». Через високу вартість і дотримання жорстких вимог забезпечення по кредитах обмежено доступ до позикових ресурсів. Підприємства відчувають нестачу або дефіцит власного оборотного капіталу, виникають проблеми, пов'язані з оплатою праці персоналу (вимушені відпустки), брак коштів для виконання податкових зобов'язань, виплата орендної плати та ін. Вітчизняні підприємства у своїй більшості не сформували достатній запас міцності для того, щоб ефективно працювати в умовах карантинних обмежень. Встановлення особливих режимів роботи в надзвичайних ситуаціях (локдаун) призводить до падіння доходів через втрату продуктивності. Фактори зовнішнього середовища (економічного, науково-технічного, соціально-політичного тощо) також здійснюють вплив на ділову активність підприємства, адже воно виступає відкритою системою, результативність роботи якої значної мірою залежить від їх вектора та сили дії. Неадекватна оцінка впливу цих обмежень чи умов створює передумови для виникнення кризового стану й банкрутства підприємства.

Ураховуючи вищезазначене, актуальним вважаємо введення факторного аналізу відхилень фактичних значень параметрів ділової активності від запланованих і нормативних. Навіть незначне відхилення може свідчити про наявність прихованої загрози. На основі слабких сигналів і гнучких експертних рішень може бути сформований пакет заходів протидії кризі. Саме цей спосіб управління діловою активністю підприємства дає змогу своєчасно запобігти негативним наслідкам до того, як вони стали необоротними, і спрямувати підприємство на прийнятний і раціональний шлях розвитку.

Розробка напрямів політики з удосконалення управління діловою активністю повинна включати такі функціональні напрями: планування та фінансове прогнозування; регулювання; організацію оптимальної системи функціонування зв'язку між керуючою та керованою підсисте-

мами управління діловою активністю підприємства; фінансовий моніторинг; облік та контроль.

Уведення в модель управління діловою активністю підприємства функціональної складової з фінансового планування і прогнозування надає керівництву підприємства науково обґрунтоване передбачення ситуації в майбутньому на підставі системи фактів і доказів (стратегію), дозволяє окреслити шлях із переформатування фактичного в бажаний стан ділової активності. В умовах сьогодення наявність стратегії управління діловою активністю, яка б відповідала умовам розвитку (за постійними ризиками, які здебільшого прогнозуються і є внутрішніми для підприємства; тимчасовими ризиками, які можна прогнозувати; за постійними ризиками, які важко прогнозувати та які є зовнішніми відносно діяльності підприємства), є запорукою покращення фінансово-економічного становища [5].

Регулювання станів ділової активності пов'язано із забезпеченням ефективності таких процесів у функціонуванні моделі управління діловою активністю підприємства, як корегування, ув'язування, координація та узгодженість управлінських рішень стратегічного, поточного та оперативного характеру. Потребує вдосконалення процес здійснення контролю фактичних параметрів ділової активності підприємства. Дієвими інструментами контролю на заключному етапі управління діловою активністю виступають застосування ключових показників ефективності (КПІ) та системи збалансованих показників.

Окрему увагу слід приділити забезпеченню такої складової механізму управління діловою активністю підприємства, як фінансовий моніторинг, адже введення його в модель управління «створює базу для розробки пропозицій із відповідного коригування окремих напрямів діяльності з метою її нормалізації та підвищення ефективності. Проведення фінансового моніторингу ділової активності на підприємстві дозволить виявити ймовірність настання кризової ситуації ще до її виникнення, розробити можливі методи її уникнення або зниження негативного впливу на підприємство в цілому» [6]. Кінцевий продукт функціонування моделі – пакет прикладних рекомендацій зі збереження досягнутого стану, опрацювання резервів покращення або можливостей захисту від небажаних впливів та проблемних ситуацій.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Реалістичним сценарієм розвитку ділової активності українських підприємств у сучасних кризових умовах є прогнозоване зниження, яке виступає наслідком глобальних шоків і локальних проблем. Системні ризики економіки, стан товарних ринків, проблеми налагодження ділових зв'язків, як-то розірвання сталих зовнішньо-економічних ланцюжків, проблеми із забезпечення платоспроможного партнерства, пандемія та карантинні обмеження, падіння доходів та відповідно зниження купівельної спроможності кінцевих споживачів – це й багато інших факторів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища українських підприємств досить серйозно перешкоджають досягненню глобальної мети управління діловою активністю підприємства в кризових умовах. Реалізація моделі управління діловою активністю полягає в адаптивному та оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б досягти бажаного результату за мінімальних додаткових витрат і мінімальних негативних наслідків. На перший план виходять стратегії підтримки та захисту, адаптивне та оперативне реагування на зміни.

Запропоновані рекомендації з перебудови моделі управління діловою активністю підприємства, засновані на обґрунтованому включенні в модель функціональних блоків із поглибленого факторного аналізу, прогнозування та моніторингу, контролю за фактичним станом, мають універсальний характер. Виходячи з наявності ресурсів підприємства, органи управління мають обрати найбільш прийнятні методи та інструменти управління, які слід реалізувати шляхом використання доступних в умовах кризи ресурсів управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кащена Н. Б. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія / Н. Б. Кащена, О. О. Горошанська, Т. В. Польова та ін. – Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2016. – 196 с.
2. Фінансова система та її роль у забезпеченні розвитку економіки України : монографія /

[колектив авторів] ; за заг. ред. В. В. Карцевої. – Полтава : ПУЕТ, 2019. – 254 с.

3. Кобрин Л. Й. Теоретико-методичні підходи до управління діловою активністю підприємства / Л. Й. Кобрин // Наукові записки. Сер.: Економічні науки. – 2018. – № 1 (56). – С. 193–200.
4. Мукомела-Михалець В. О. Концептуальні засади створення ефективної системи управління діловою активністю машинобудівного підприємства / В. О. Мукомела-Михалець // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3, Т. 1. – С. 23–27.
5. Харченко В. А. Ділова активність як складова системи управління розвитком промислового підприємства / В. А. Харченко // Схід. – 2013. – № 4. – С. 87–92.
6. Сидоренко-Мельник Г. М. Організаційно-методичні засади фінансового моніторингу ділової активності підприємства / Г. М. Сидоренко-Мельник // Бізнес Інформ : Міжнародний науковий економічний журнал. – 2013. – № 11 (430). – С. 281–284.

REFERENCES

1. Kashchena, N. B., Horoshanska, O. O., & Polova, T. V. (2016). *Dilova aktyvnist pidpriemstva: sutnist ta metodyka analizu [Business activity of the enterprise: the essence and methods of analysis]*. Kharkiv: Ivanchenko I.S. [in Ukrainian].
2. Kartseva, V. V. (Eds.). (2019). *Finansova systema ta yii rol u zabezpechenni rozvytku*

ekonomiky Ukrainy [The financial system and its role in ensuring the development of Ukraine's economy]. Poltava: PUET [in Ukrainian].

3. Kobryn, L. Y. (2018). Teoretyko-metodychni pidkhody do upravlinnia dilovoiu aktyvnistiu pidpriemstva [Theoretical and methodological approaches to business management of the enterprise]. *Naukovi zapysky. Seriya «Ekonomichni nauky» – Scientific notes. Series of Economic Sciences, 1 (56)*, 193–200 [in Ukrainian].
4. Mukomela-Mykhalets, V. O. (2011). Kontseptualni zasady stvorennia efektyvnoi systemy upravlinnia dilovoiu aktyvnistiu mashynobudivnoho pidpriemstva [Conceptual bases of creation of effective system of management of business activity of the machine-building enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University 3, Vols. 1*, 23–27 [in Ukrainian].
5. Kharchenko, V. A. (2013). Dilova aktyvnist yak skladova systemy upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva [Business activity as a component of the management system of industrial enterprise development]. *Skhid – East, 4*, 87–92 [in Ukrainian].
6. Sydorenko-Melnyk, H. M. (2013). Orhanizatsiino-metodychni zasady finansovoho monitorynhu dilovoi aktyvnosti pidpriemstva [Organizational and methodological principles of financial monitoring of business activity of the enterprise]. *Biznes Inform: Mizhnarodnyi naukovyi ekonomichniy zhurnal – Business Inform: International Scientific Economic Journal, 11 (430)*, 281–284 [in Ukrainian].

А. Н. Сидоренко-Мельник, кандидат экономических наук, доцент; **А. В. Зинченко** (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Перестройка модели управления деловой активностью предприятия в условиях кризиса.**

Аннотация. Цель статьи заключается в теоретическом и практическом обосновании методических подходов к перестройке модели управления деловой активностью предприятия в условиях кризиса. **Методика исследования.** Для достижения поставленной цели использованы такие методы исследования анализа и синтеза, научной абстракции, индукции и дедукции, абстрактно-логический. **Результаты.** Признаком современного финансово-экономического состояния предприятий является уязвимость к внешним и внутренним факторам влияния на финансово-хозяйственную деятельность, вызванных распростра-

нением процессов глобализации и экономическим кризисом в стране. Перестройка модели управления деловой активностью дает возможность оперативного принятия и реализации управленческих решений для формирования необходимого поведения управляемой системы в кризисных условиях. Это позволит исключить и / или ослабить негативные воздействия внутренней и внешней бизнес-среды для достижения сформулированных целей: максимизации рыночной стоимости компании и достижения устойчивого экономического роста, сохранения приемлемого в заданных условиях уровня деловой активности и результативности деятельности. Авторами очерчены приоритеты потенциального развития деловой активности и инструменты управления ею. У рамках реализации функций управления обоснованы методические подходы к анализу отклонений фактических значений параметров деловой активности от запланированных и нормативных. Определены направления политики по совершенствованию управления деловой активностью предприятия в условиях кризиса: финансовое прогнозирование, оперативный и стратегический мониторинг, контроль деловой активности по ключевым показателям эффективности. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обосновано, что внедрение предложенной модели управления деловой активностью предприятия позволит сохранить преимущества достигнутого уровня, усилит степень сопротивления негативным воздействиям внешней и внутренней среды и обеспечит закладку «подушки финансовой безопасности» в возможных условиях углубления финансового кризиса в Украине.

Ключевые слова: финансовое управление, деловая активность, модель управления, кризис.

H. Sydorenko-Melnyk, Cand. Econ. Sci., Docent; **A. Zinchenko** (Poltava University of Economics and Trade). **Restructuring the business management model of an enterprise in a crisis.**

Annotation. The purpose of the article is theoretically and practically substantiate the methodological approaches to the restructuring of the business management model of the enterprise in a crisis. **Methodology of research.** To achieve this goal, methods of analysis and synthesis, scientific abstraction, induction and deduction, abstract-logical research methods. **Findings.** A sign of the current financial and economic condition of enterprises is the vulnerability to external and internal factors influencing the financial and economic activities caused by the spread of globalization processes and the economic crisis in the country. Restructuring the business management model allows for the rapid adoption and implementation of management decisions to form the necessary behavior of the managed system in a crisis. This will prevent and / or mitigate the negative effects of internal and external business environment to achieve the stated goals: maximizing the market value of the company and achieving sustainable economic growth, maintaining an acceptable level of business activity and maintaining performance. The authors outline the priorities of the potential development of business activity and the tools for managing it. As part of the implementation of management functions, methodological approaches to the analysis of deviations of the actual values of business activity parameters from the planned and normative ones have been substantiated; policy directions have been determined to improve the management of the enterprise's business activity in a crisis. Namely: **financial forecasting**, operational and strategic monitoring, control of business activity by key performance indicators. **Practical value.** The article substantiates that the implementation of the proposed model of business management will preserve the achievements of the achieved level, increase the level of resistance to negative influences of external and internal environment and provide a bookmark "pillows of financial security" in potential deepening financial crisis in Ukraine.

Keywords: financial management, business activity, management model, crisis.