

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-07)

**БЕЗУГЛА ЮЛІЯ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія,  
м. Харків, Україна  
ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0001-5885-607X>

**БОНДАР СЕРГІЙ**

аспірант кафедри економіки та менеджменту,  
Українська інженерно-педагогічна академія,  
м. Харків, Україна  
ORCIDiD: <https://orcid.org/0000-0002-2643-3766>

**СТРАТЕГІЧНО-РЕЛЕВАНТНИЙ РІВЕНЬ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Анотація.** В умовах мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища можливість отримання максимальних фінансових результатів діяльності підприємств підвищується за умов прийняття ефективних антикризових управлінських рішень в організаційному та управлінському аспекті. Головною проблемою здійснення стратегічно-релевантного антикризового управління підприємств є низький рівень прибутковості поряд з неефективністю використання управлінського потенціалу та напруженістю організаційного клімату, що викликає необхідність здійснення попереднього аналізу підприємств галузі на здатність до подальшого розвитку організаційно–управлінського потенціалу. Таким чином, домінантною метою формування стратегічно-релевантного рівня антикризового управління підприємством є отримання максимально можливого фінансового результату за умов мінімізації трудових та матеріальних ресурсів.

З точки зору стратегічних інтересів кожного підприємства галузі необхідним є врахування орієнтації підприємства на фінансовий результат. Виходячи з наявного ресурсного антикризового потенціалу підприємства та динамікою його зміни, що має безпосередній вплив на отримання фінансових результатів господарської діяльності, а також із стабільності економічного середовища функціонування певного суб'єкта аналізу та ступенем негативного впливу можливих зовнішніх загроз на ефективність реалізації стратегічних інтересів, підприємство встановлює стратегічну орієнтацію на максимальний

галузевий результат чи середньогалузевий.

Розробка стратегії та тактики діяльності конкретного підприємства галузі має базуватися на заздалегідь виявлених антикризових можливостях підприємств до подальшого розвитку. Процес визначення резервів стратегічно-управлінського потенціалу сприяє обґрунтованому визначенню реальної можливості підприємства за умов використання власних та залучених джерел фінансування для досягнення високих результатів за заздалегідь прогнозованими напрямками антикризової діяльності. Це дає змогу визначати резерви розвитку стратегічно-релевантного рівня антикризового управління підприємством як кількісну величину невикористаних можливостей подальшої діяльності та удосконалення наявного рівня фінансової антикризової безпеки, які можуть бути використані в поточному та перспективному періодах діяльності та розвитку підприємства.

**Ключові слова:** стратегічно-релевантний рівень; структура; управління; система; антикризове управління.

**Вступ.** Зростаюча потреба функціонування в умовах кризи змушує підприємства брати участь у заходах, пов'язаних із запобіганням і прогнозуванням криз і, якщо вони виникають, швидко реагувати. Ефективне подолання кризи вимагає антикризового управління. Однак, запобігання кризовим явищам не завжди можливо; більше того, підприємства змушені робити ряд антикризових заходів вже по факту його існування. Загалом менеджментом вживаються два типи заходів. По-перше, це стосується створення більш прозорих процедур і скорочення загальнозрозумілих витрат. Другий передбачає концентрацію на основній діяльності підприємства та на продуктах, які виробляє конкретне підприємство, його переосмислення та покращення управління якістю. Це рішення вказує на реалізацію двох типів ключових антикризових стратегій: організаційної діяльності та консолідації, що сприяє підвищенню стратегічно-релевантного рівня антикризового управління підприємством.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Питання підвищення стратегічно-релевантного рівня антикризового управління підприємством досліджували такі вчені, як Беялов Т., Чаран Р., Дейслі Б., Дейнека А.

Хабібуллін Р., Прохорова В. та ін. Однак виявлені питання залишаються недостатньо дослідженими і потребують подальшого вивчення.

**Метою даної статті** є застосування case-технологій в підвищенні стратегічно-релевантного рівня антикризового управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під час підготовки до кризи, бізнес може розробити плани дій у антикризовій фінансовій стратегії, які лежать в основі поточних заходів, реалізованих на етапі антикризового дослідження. У сучасній літературі пропонується ряд антикризових заходів. Найбільш типовими антикризовими рішеннями є:

1) планування діяльності, включаючи перевизначення місії, бачення та цілей підприємства, яка приймає нову орієнтацію на ринкові можливості, переорієнтується на нові продукти, запроваджуючи нові концепції менеджменту, запроваджуючи стратегічне планування; впроваджуючи діяльність, пов'язану з організацією, включаючи зниження витрат, відстрочення погашення зобов'язань, придбання додаткового капіталу (наприклад, цінні папери, збільшення початкового капіталу, кредити); оренда активів, укладення мирової угоди з поточних проваджень з кредиторами, об'єднання зі стратегічними партнерами, можливо навіть скорочення розміру бізнесу (наприклад, ліквідація або злиття); диверсифікація діяльності, зміна керівних посад, зміна інвестицій у продукт, удосконалені закупівлі, нові технології, впровадження систем управління якістю, впровадження інтегрованих інформаційних систем, зміна цінової політики, зміна організаційної структури, аутсорсинг;

2) зміна мотиваційних заходів, зокрема зниження заробітної плати, командна робота, стимулювання, створення нових мотиваційних систем, зміна організації праці, скорочення зайнятості;

3) контрольні заходи, в тому числі здійснення додаткового фінансового контролю і систематичний контроль.

Модель є тлумаченням системи й тому суб'єктом моделі служить сама

система. У нашому випадку суб'єктом є система формування стратегічно-релевантного рівня антикризового управління підприємством. Метою моделювання є одержання відповідей на певну сукупність питань, у нашому випадку це питання про побудову послідовності дій для формування стратегічно-релевантного рівня антикризового управління підприємством. Точку зору найкраще уявляти собі як місце людини або об'єкта, на яке потрібно встати, щоб побачити систему в дії. Для того щоб зробити стратегічний фінансовий аналіз необхідною вхідною інформацією є баланс підприємства, звіт про результати фінансової діяльності та інформація про зовнішнє середовище підприємства. На виході маємо інформацію про фінансовий стан підприємства (рис.1).

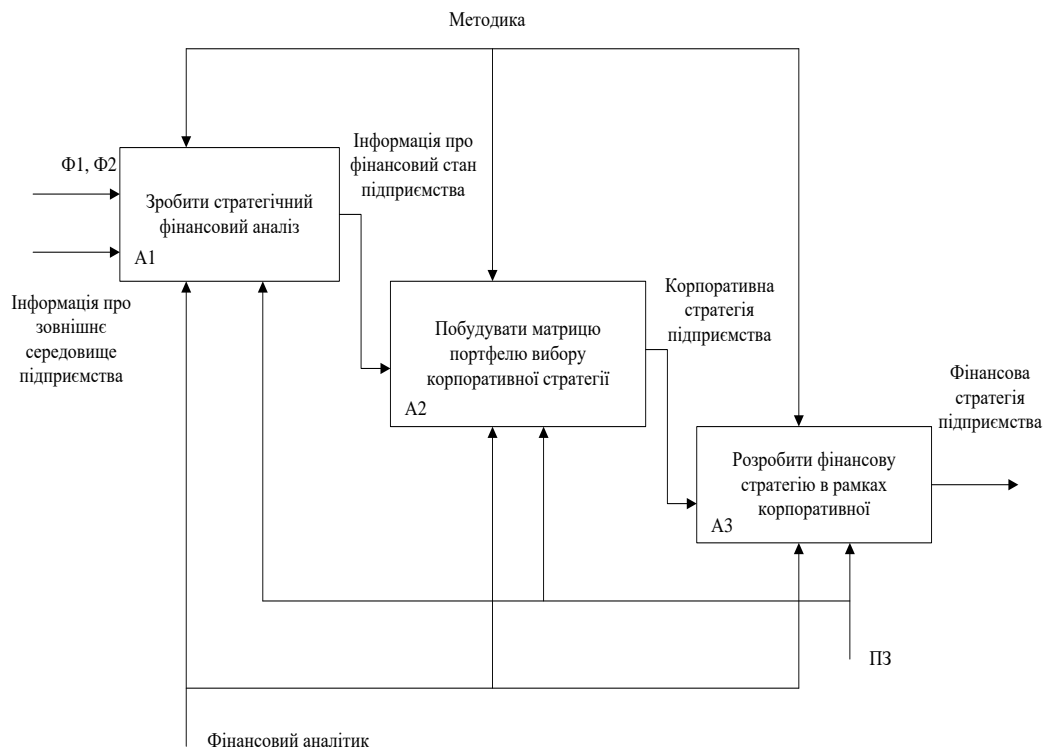


Рис 1. Декомпозиція блоку 1 формування стратегічно-релевантного рівня антикризового управління підприємством

На наступному етапі робиться декомпозиція блоку «Зробити стратегічний фінансовий аналіз» (рис.2).

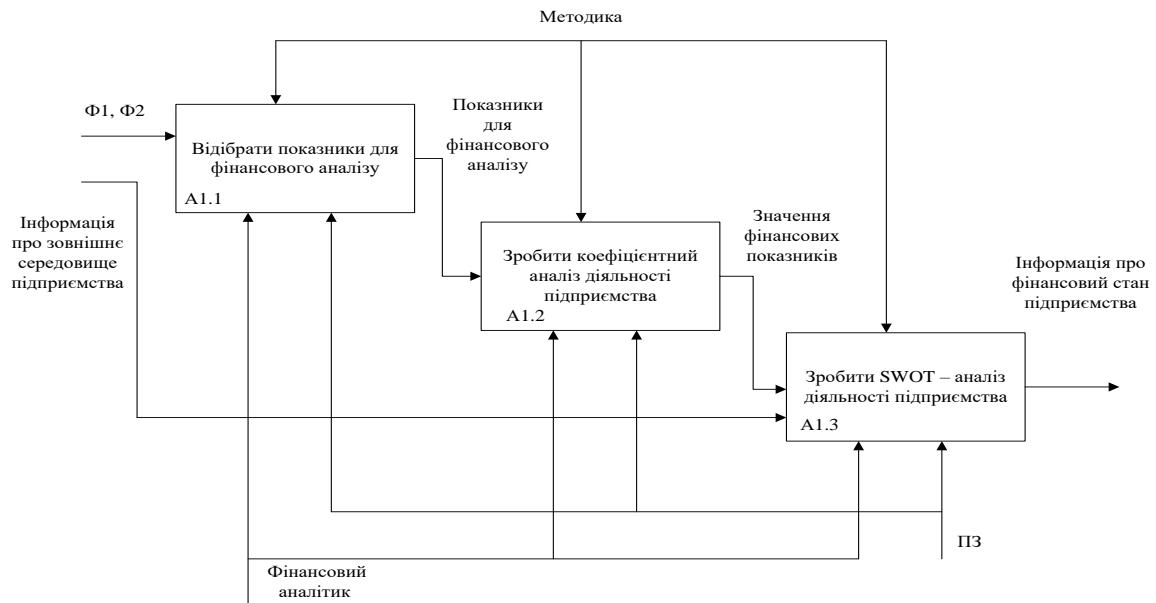


Рис.2. Декомпозиція блоку 2 «Зробити стратегічний антикризовий фінансовий аналіз»

Таким чином, використання обґрунтованого алгоритму підвищення стратегічно-релевантного рівня антикризового управління підприємством дозволяє оцінити внесок кожної складової стратегічного потенціалу у створенні резервів його ефективного розвитку. Впровадження стратегічно-релевантного підходу сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень щодо підвищення рівня антикризового потенціалу підприємств. Своєчасна повна обґрунтована оцінка рівня управлінського потенціалу забезпечить досягнення ефективності прийняття та реалізації управлінських рішень на підприємствах, підвищення фінансової стабільності виробничої діяльності та збільшення вірогідності досягнення стратегічних цілей підприємствами у запланований часовий проміжок. Оскільки сучасні умови структурно-інноваційних змін в економіці України показали необхідність розробки й реалізації національними підприємствами та організаціями антикризової стратегії розвитку, зорієнтованої на постійне здійснення інноваційних процесів у всіх сферах життєдіяльності. Набув розповсюдження погляд щодо нелінійності процесу розвитку, чому

сприяло становлення міждисциплінарних підходів до вирішення економічних проблем, синергетичної парадигми, що розглядають питання самоорганізації, хаосу, нестабільності, стійкого розвитку тощо. Так, з позицій нерівноваги антикризовий розвиток трактується як послідовність переходів ієрархії структур зростаючої складності. Декомпозиція блоку 3 «Розробити фінансову антикризову стратегію у рамках корпоративної» представлена на рис. 3.

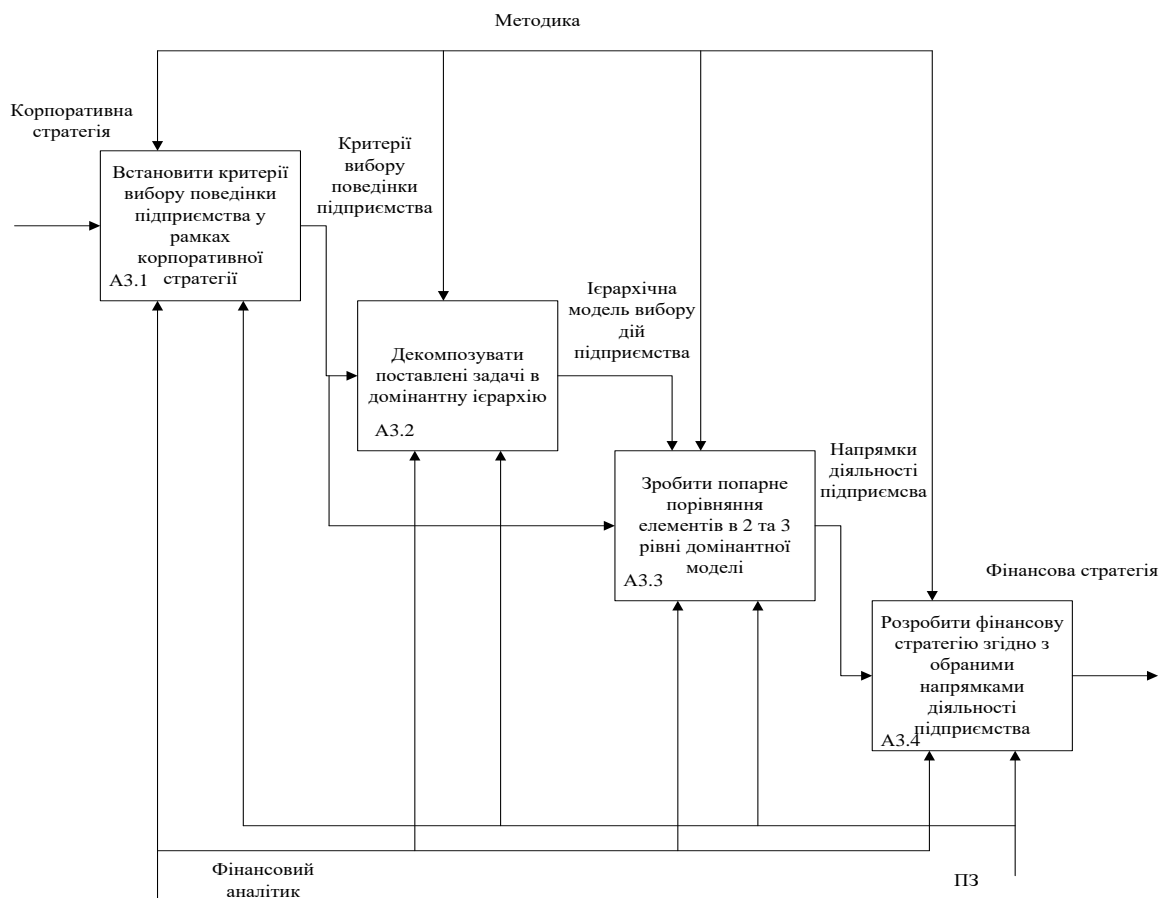


Рис 3. Декомпозиція блоку 3 «Розробити фінансову антикризову стратегію у рамках корпоративної»

В умовах мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища можливість отримання максимальних фінансових результатів діяльності підприємств підвищується за умов прийняття ефективних антикризових управлінських

рішень в організаційному та управлінському аспекті. Головною проблемою здійснення стратегічно-релевантного антикризового управління підприємств є низький рівень прибутковості поряд з неефективністю використання управлінського потенціалу та напруженістю організаційного клімату, що викликає необхідність здійснення попереднього аналізу підприємств галузі на здатність до подальшого розвитку організаційно-управлінського потенціалу. Таким чином, домінантною метою формування стратегічно-релевантного рівня антикризового управління підприємством є отримання максимально можливого фінансового результату за умов мінімізації трудових та матеріальних ресурсів.

З точки зору стратегічних інтересів кожного підприємства галузі необхідним є врахування орієнтації підприємства на фінансовий результат. Виходячи з наявного ресурсного антикризового потенціалу підприємства та динамікою його зміни, що має безпосередній вплив на отримання фінансових результатів господарської діяльності, а також із стабільності економічного середовища функціонування певного суб'єкта аналізу та ступенем негативного впливу можливих зовнішніх загроз на ефективність реалізації стратегічних інтересів, підприємство встановлює стратегічну орієнтацію на максимальний галузевий результат чи середньогалузевий.

Доцільно зазначити, що розробка стратегії та тактики діяльності конкретного підприємства галузі має базуватися на заздалегідь виявлених антикризових можливостях підприємств до подальшого розвитку. Процес визначення резервів стратегічно-управлінського потенціалу обґрунтованому визначенню реальної можливості підприємства за умов використання власних та залучених джерел фінансування досягти високих результатів за заздалегідь прогнозованими напрямками антикризової діяльності. Це дає змогу визначати резерви розвитку стратегічно-релевантного рівня антикризового управління підприємством як кількісну величину невикористаних можливостей подальшої діяльності та удосконалення наявного рівня фінансової антикризової безпеки, які

можуть бути використані в поточному та перспективному періодах діяльності та розвитку підприємства.

**Висновки.** Результати дослідження щодо вжитих антикризових заходів свідчать про два домінуючі типи стратегій. На більшості підприємств використовується один із типів стратегії. Це призвело до створення більш прозорих процедур і скорочення загальнозрозумілих витрат. Іншими словами, підприємства застосовували фінансову антикризову стратегію. Беручи до уваги та враховуючи поділ різних антикризових стратегій щодо причин і адаптації, підприємство вживає дії, які виникають частіше за все на основі одного фактора: консолідація. Крім того, більше половини підприємств завжди звертають увагу на необхідні зміни в ІТ-інфраструктурі та системах управління якістю. Підприємства, які оформили мирові процедури з кредиторами у понад 70% випадків виконують повільно свої зобов'язання. У понад 80% випадків підприємства запроваджували додаткові фінансові обмеження. Крім найпоширеніших заходів, таких як скорочення зайнятості та структурні зміни (85,7%), підприємства, більш ніж у 50% випадків завжди прагнуть змін у репрофілюванні бізнесу шляхом перевизначення місії та переорієнтації на використання нових та додаткових ринкових можливостей і зосередження на своєму основному бізнесі шляхом аутсорсингу. Працевлаштування скорочених працівників, зміни керівних посад і зміни в організації роботи також мають велике значення для більшості підприємств. По суті, бізнес зосереджується на продукті, його новому визначенні, вдосконаленні управління якістю, інформаційні системи та зусилля, зосереджені на бізнес процесах. Вжиті заходи стосуються не тільки для подолання кризи, але також й для стратегічно-релевантного розвитку підприємств з урахуванням різних типологій антикризових заходів.

### **Використана література**

1. Belyalov T E and Oliynyk A V 2016 Financial stability of the enterprise



and ways to strengthen it International scientific journal (Internauka) No 12 (2) pp 22-26.

2. Charan Rand Carey Dand Barton D 2019 Talent wins: on a new approach to realizing HR potential (Olymp-business) 224 p.

3. Daisley B 2020 New rules of work. Generator of productive peace (Bombora) 368 p.

4. Deineka A V Organization personnel management 288 p.

5. Khabibullin R I and Kleiner G B and Dementyev V E 2017 Collective forms of management in the modern economy 356 p.

6. Khabibullin R I 2018 Modern trends in the development of cooperation (Science and education issues) No14 (26) P 5.

7. Mukhametlatypov R F and Gafarova A I 2013 Plans of the joint-stock ownership of employees ESOP No 6 pp389-390.

8. Sirko AV 2004 Corporate news in transition economies: problems of theory and practice (Kiev Imeks) 414 p.

9. Smerichevskiy SF and Kryvovyazyuk IV and Prokhorova VV and Usarek Wand Ivashchenko AI 2021 Expediency of symptomatic diagnostics application of enterprise export-import activity in the disruption conditions of world economy sustainable development IOP Conference Series: Earth and Environmental Science this link is disabled 628(1) pp 206-213.

10. Prokhorova V and Bozhanova O and Putro A and Yukhman Yand Azizova K 2021 Methodological aspects of assessing the sustainable development of energy companies IOP Conference Series Earth and Environmental Science this link is disabled 628(1) pp307-312.

11. Prokhorova Vand Korzh Rand Mrykhina O and Koleshchuk O and Mirkunova T 2020 Innovative technologies under digital economics conditions International Journal of Advanced Science and Technology this link is disabled 29 (8 Special Issue) pp2504-2510.

## References

1. Belyalov T E and Oliynyk A V 2016 Financial stability of the enterprise and ways to strengthen it International scientific journal (Internauka) No 12 (2) pp 22-26.

2. Charan Rand Carey Dand Barton D 2019 Talent wins: on a new approach to realizing HR potential (Olymp-business) 224 p.

3. Daisley B 2020 New rules of work. Generator of productive peace (Bombora) 368 p.

4. Deineka A V Organization personnel management 288 p.

5. Khabibullin R I and Kleiner G B and Dementyev V E 2017 Collective forms of management in the modern economy 356 p.

6. Khabibullin R I 2018 Modern trends in the development of cooperation (Science and education issues) No14 (26) P 5.
7. Mukhametlatypov R F and Gafarova A I 2013 Plans of the joint-stock ownership of employees ESOPNo 6 pp389-390.
8. Sirko AV 2004 Corporate news in transition economies: problems of theory and practice (Kiev Imeks) 414 p.
9. Smerichevskiy SF and Kryvovyazyuk IV and Prokhorova VV and Usarek Wand Ivashchenko AI 2021 Expediency of symptomatic diagnostics application of enterprise export-import activity in the disruption conditions of world economy sustainable development IOP Conference Series: Earth and Environmental Science this link is disabled 628(1) pp 206-213.
10. Prokhorova V and Bozhanova O and Putro A and Yukhman Y and Azizova K 2021 Methodological aspects of assessing the sustainable development of energy companies IOP Conference Series Earth and Environmental Science this link is disabled 628(1) pp307-312.
11. Prokhorova V and Korzh R and Mrykhina O and Koleshchuk O and Mirkunova T 2020 Innovative technologies under digital economics conditions International Journal of Advanced Science and Technology this link is disabled 29 (8 Special Issue) pp2504-2510.

#### **Yu. Bezuhla**

Ph.D in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Economics and Management Department,  
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

#### **S. Bondar**

postgraduate, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

### **STRATEGICALLY RELEVANT LEVEL OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

**Abstract.** In the conditions of the variability of the internal and external environment, the possibility of obtaining maximum financial results of the enterprises' activities increases under the conditions of making effective anti-crisis management decisions in the organizational and managerial aspects. The main problem of the implementation of strategic and relevant anti-crisis management of enterprises is the low level of profitability along with the in efficiency of the use of management potential and the tension of the organizational climate, which makes it necessary to carry out a preliminary analysis of the enterprises of the industry for the ability to further develop the organizational and management potential. Thus, the dominant goal of forming a strategically relevant level of anti-crisis management of an enterprise is to obtain the maximum possible financial result under the conditions of minimizing

labor and material resources.

From the point of view of the strategic interests of each enterprise of the industry, it is necessary to take into account the orientation of the enterprise to the financial result. Based on the existing resource anti-crisis potential of the enterprise and the dynamics of its change, which has a direct impact on obtaining financial results of economic activity, as well as on the stability of the economic environment of the functioning of a certain subject of analysis and the degree of negative impact of possible external threats on the effectiveness of the implementation of strategic interests, the enterprise establishes strategic orientation towards the maximum industry result or the average industry result.

The development of the strategy and tactics of the activity of a specific enterprise of the industry should be based on the anti-crisis capabilities of the enterprises identified in advance for further development. The process of determining the reserves of strategic and management potential is based on the justified determination of the real possibility of the enterprise, under the conditions of using its own and involved sources of financing, to achieve high results in the previously predicted areas of anti-crisis activity. This makes it possible to determine reserves for the development of a strategically relevant level of anti-crisis management of the enterprise as a quantitative value of unused opportunities for further activity and improvement of the existing level of financial anti-crisis security, which can be used in the current and prospective periods of the enterprise's activity and development.

**Keywords:** strategic-relevant level; structure; management; system; anti-crisis management.