

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-24>

УДК 005.93:658.1

БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ЯК НАПРЯМ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF FINANCIAL SUSTAINABILITY AS A DIRECTION OF BUSINESS ACTIVITIES FINANCIAL MANAGEMENT

Полянця Крістіна Костянтинівна

магістрантка,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3696-4606>

Носань Наталія Сергіївна

доктор економічних наук, професор,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

Зачосова Наталія Володимирівна

доктор економічних наук, професор,

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

Polianytsia Kristina, Nosan Nataliia, Zachosova Nataliia

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Стаття присвячена дослідженню теоретичного підґрунтя безпекоорієнтованого управління фінансовою стійкістю як напрямку фінансового менеджменту підприємницької діяльності. Зазначено актуальність та важливість проблематики безпекоорієнтованого управління фінансовою стійкістю суб'єкта господарювання. Розглянуті особливості інтерпретацій науковцями категорії «фінансова стійкість». Узагальнено підходи до визначення терміну «фінансова стійкість» та сформовано структурно-логічну модель взаємозв'язку різних категорій, що є складовими дефініції. Систематизовано комплекс індикаторів фінансової стійкості підприємницької діяльності. Визначено перспективні напрямки удосконалення безпекоорієнтованого управління фінансовою стійкістю. Акцентовано увагу на необхідності запровадження політики «гнучкого менеджменту» щодо безпекоорієнтованого управління фінансовою стійкістю.

Ключові слова: управління, стійкість, фінансова стійкість, управління фінансовою стійкістю, безпекоорієнтоване управління, фінансовий менеджмент, підприємницька діяльність.

The article is devoted to the study of the theoretical basis of security-oriented management of financial stability as a direction of entrepreneurial activity financial management. The relevance and importance of the issue of managing the financial stability of the business entity is indicated. The indicator of financial stability is an important characteristic of the business activity economic security, especially during a crisis. Some definitions of the term «financial stability» proposed by domestic scientists are given. Peculiarities of interpretations by scientists of the «financial stability» category were considered. It is noted that the category «financial stability» is considered mainly as an ability, state or result. Certain definitions of the term contain two or all three of the mentioned characteristics. Approaches to the definition of the term «financial stability» are summarized and a structural-logical model of the relationship of various categories, which are components of the definition, is formed. The model contains such constituent categories as «capital structure», «profit», «self-financing», «development» and others. The model also provides for the influence of the variability of the external and internal environments. An own view on the definition of the category «financial stability» is offered. A complex of indicators of financial sustainability of entrepreneurial activity, which are studied by foreign specialists, has been systematized. Prospective directions for improving the management of the financial

stability of entrepreneurial activity have been determined, which are summarized according to four vectors, namely, economic, managerial, information technology and personnel vectors. It is noted that the management vector and the personnel vector require special attention today due to the need to develop modern management measures and mechanisms. Important areas are risk management, interaction with personnel and stakeholders, team management and human potential development. Attention is focused on the need to introduce a policy of «flexible management» regarding security-oriented management of the business activities financial stability.

Keywords: management, sustainability, financial sustainability, financial sustainability management, security-oriented management, financial management, entrepreneurial activity.

Постановка проблеми. Актуальність проблематики безпекоорієнтованого управління фінансовою стійкістю як напряму фінансового менеджменту підприємницької діяльності обумовлена такими факторами як економічна нестабільність, конкуренція, інновації та технології, сталий розвиток, ризик-менеджмент, соціальна відповідальність та іншими. Управління фінансовою стійкістю орієнтоване не лише на успішне подолання криз в господарській діяльності, а й на стабільне прибуткове функціонування підприємства з забезпеченням відповідного рівня економічної безпеки. Кризи ж, що відбуваються протягом життєвого циклу підприємства, будь то економічні, політичні чи екологічні, ставлять перед суб'єктами господарювання нові виклики, тому необхідність адаптації до змінюваних умов стає критично важливою для виживання. Також в умовах кризи спостерігається посилення конкуренції, тож підприємства, які можуть швидко реагувати на зміни та адаптувати свої стратегії, мають більше шансів на успіх. Сучасні ж технології відкривають нові можливості для підвищення стійкості, забезпечення економічної безпеки відповідно, а тому суб'єкти господарювання, які впроваджують інновації, здатні швидше відновитися після кризи та підвищити свою конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми та особливості безпекоорієнтованого управління фінансовою стійкістю як напрям фінансового менеджменту підприємницької діяльності розглядали науковці, серед яких Борзенко В. І. [1], Докієнко Л. М. [2], Партин Г. О. [3], П'ятак Т. В. [1], Севідова І. О. [4] та інші. Серед закордонних науковців проблематику досліджували Giancotti M. [5], Leon P. [6], Mauro M. [5] та інші.

Розглянувши роботи науковців, які досліджують проблематику управління фінансовою стійкістю, визначено, що має місце різноманітна інтерпретація сутності терміну «фінансова стійкість» без єдиної узгодженої позиції. Огляд способів, заходів та механізмів управління фінансовою стійкістю підприємницької діяльності переважно обмежений

саме традиційними фінансовими інструментами. Тому такими, що потребують розгляду, є термінологічний апарат управління фінансовою стійкістю, сутність категорії, особливості менеджменту, напрямки удосконалення задля забезпечення відповідного рівня та економічної безпеки підприємницької діяльності в цілому.

Формування цілей статті. Метою статті є дослідження теоретико-методичного базису безпекоорієнтованого управління фінансовою стійкістю підприємства як напряму фінансового менеджменту підприємницької діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В наукових працях закордоном найчастіше досліджують категорії «стійкість» чи «стійкість підприємства», розглядають «організаційну стійкість», мають місце роботи про «фінансову стійкість» у спеціалізованих виданнях. В пошукових запитах щодо наукових статей на цю тематику застосовуються різні комбінації таких ключових слів як «стійкість» та «підприємство», «бізнес» [5]. Подібний підхід до проблематики науковців-іноземців фіксує їхній розгляд «стійкості» як системного терміну.

Севідова І. О. та Бабко Н. М. [4] вважають «фінансову стійкість економічною категорією, що відображає здатність підприємства забезпечувати стійкі фінансові результати в умовах змінних ринкових умов та економічної нестабільності» [4]. У визначенні Партин Г. О. [3] цього терміну чітко проведена паралель між «фінансовою стійкістю» та такими категоріями як «ефективне управління фінансовими ресурсами», «оптимальна структура капіталу». Зазначено й результат такого управління, а саме прибуток, що забезпечує платоспроможність суб'єкта господарювання, його самофінансування та розвиток. Докієнко Л. М. [2] наводить таке визначення: «фінансова стійкість підприємства – це результат ефективного управління структурою капіталу, активів та грошових потоків підприємства» [2]. А в розширеному визначенні категорії розуміє її як: «об'єкт фінансового

управління господарською діяльністю, що характеризує такий стан фінансових ресурсів, їх формування, розподіл і використання, що забезпечує пропорційний, збалансований розвиток підприємства за збереження платоспроможності та кредитоспроможності в умовах припустимого рівня ризику» [2]. Серед іншого, вважаємо, що фінансову стійкість можливо також розглядати загалом як характеристику підприємства та його діяльності в якості найширшого тлумачення категорії, що знайшло своє відображення в роботі [5]. Оскільки характеристикою підприємства може бути і його стан чи здатність або ж результат діяльності. Тому, на нашу думку, саме «характеристика» є узагальнюючим терміном для тлумачення «фінансової стійкості».

Аналізуючи визначення, що сформовано в роботах [3; 4] за результатами проведеного дослідження дефініції, зазначимо, що фінансова стійкість в позитивному сенсі відповідно передбачає отримання прибутку на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях, що забезпечує платоспроможність підприємства, його розвиток, самофінансування. Основними передумовами отримання прибутку визначають «ефективне управління фінансовими ресурсами та оптимальну структуру капіталу» [4]. Для наочності та подальшого аналізу сформуємо структурно-логічну схему взаємозв'язку різних категорій в тлумаченні «фінансової стійкості» (рис. 1).

Вважаємо, що фінансова стійкість може бути визначена як характеристика підприємства, що визначає його здатність адаптуватися під впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ, відновлюючи такий його стан, за якого забезпечується результативність господарської діяльності. Таке визначення поняття не заперечує ймовірність наявності фінансової стійкості підприємства в її негативному

сенсі. Тим більше, що стійкість має розглядатися не лише як характеристика, що притаманна суб'єкту господарювання в даний конкретний момент часу, а й в ретроспективі також, аналізуючи тенденції формування. Також повинно мати місце планування даної характеристики на майбутнє.

«Управління фінансовою стійкістю є однією з найважливіших засад діяльності підприємств, що надає інформацію про фінансові можливості підприємства на перспективу» [1]. Управління фінансовою стійкістю підприємства можемо розглядати як сукупність функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, що реалізуються для формування характеристики, яка визначає його здатність адаптуватися під впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ, відновлюючи такий стан, за якого забезпечується результативність господарської діяльності.

Проміжний висновок фіксує, що науковці не мають єдиного розуміння щодо кількості, видів індикаторів, які визначають фінансову стійкість підприємства, їхньої градації, зміни з огляду на вплив кризи на діяльність суб'єкта господарювання. Комплекс індикаторів фінансової стійкості підприємства систематизовані за [6] відображені на рис. 2.

Проведене нами дослідження дозволяє узагальнити вектори поліпшення системи безпекоорієнтованого управління фінансовою стійкістю суб'єкта господарювання [1–6]: 1) економічний вектор; 2) вектор інформаційних технологій; 3) менеджерський вектор; 4) вектор персоналу. Визначаємо вісім основних напрямків, а саме: 1) оптимізація витрат; 2) управління грошовими потоками; 3) диверсифікація джерел доходу; 4) фінансове резервування; 5) ефективне використання технологій; 6) використання сучасних інформаційних технологій; 7) взаємодія зі стейкхолдерами;

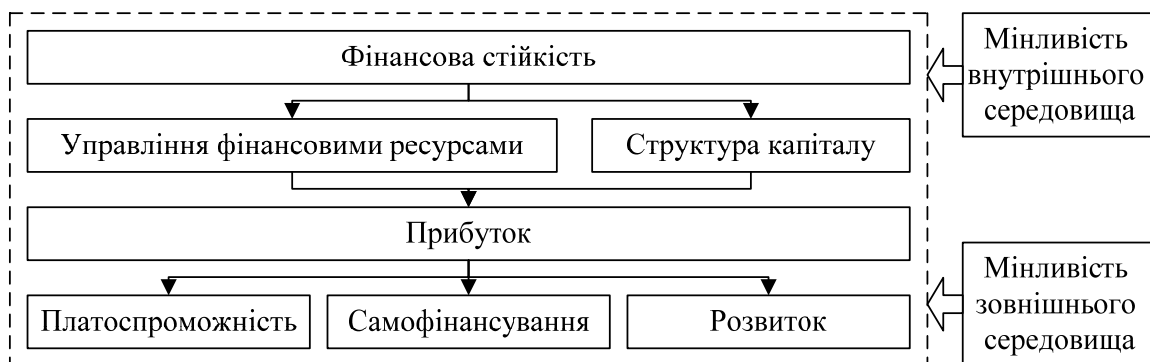


Рис. 1. Структурно-логічна схема категорії «фінансова стійкість»

Джерело: сформовано авторами за [3; 4]



Рис. 2. Індикатори фінансової стійкості суб'єкта господарювання

Джерело: сформовано авторами за [6]

8) переосмислення бізнес-моделі; 9) ризикорієнтований менеджмент; 10) взаємодії з персоналом; 11) розвиток людського потенціалу (підвищення кваліфікації працівників тощо); 12) управління командами; 13) лідерство; 14) командна робота; 15) інвестування часу та грошей в саморозвиток підприємства. Наведені напрямки можуть бути об'єднані в декілька векторів удосконалення безпекоорієнтованого управління фінансовою стійкістю підприємницької діяльності: 1) економічний вектор; 2) вектор інформаційних технологій; 3) менеджерський вектор; 4) вектор персоналу.

Вектор менеджменту характеризується актуальними напрямками, дослідження та розвиток яких продовжується як науковцями так і фахівцями-практиками. Окремі перспективні напрямки покращення управління підприємством є предметом розгляду вітчизняних науковців, наприклад, в роботах [7–12] та інших.

Погоджуємось з авторами [7], які зазначають, що «побудова ефективної системи управління ризиками на сьогодні, в часи пришвидшення змін, є запорукою результативної господарської діяльності підприємства» [7]. «Сучасні умови ведення підприємницької діяльності, зокрема вплив чинників Індустрії 4.0, перехідної економіки, наслідків пандемії COVID-19, воєнних дій тощо є визначальними щодо пріоритетності управління ризиками як підсистеми управління підприємством, проектом і т.д. Важливим аспектом є формування такої підсистеми управління ризиками, що не лише відповідає сучасним стандартам, а й буде адаптивною щодо швидкотликих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах» [7].

Вектор персоналу є найбільш недооціненим серед інших щодо впливу на безпекоорієнтоване управління фінансовою стійкістю підприємницької діяльності в умовах кризи та об'єднує такі напрямки, що зазнають удосконалення особливо впродовж останніх років. Охарактеризуємо деякі з них.

Командний підхід до управління персоналом є одним з популярних на сьогодні в системі менеджменту підприємствами. «Формування команди впливає на ефективність всієї подальшої її діяльності: керівництво і прийняття рішень поліпшуються; змінюється командна організаційна культура; з'являються послідовність у відстоюванні своєї позиції і розумна кооперація серед усіх членів команди» [8].

Визначальним для взаємодії з персоналом є управління кадровою політикою. «Значущість питання кадрової політики визначається пріоритетом людських ресурсів у веденні господарської діяльності. Одним із напрямів удосконалення кадрової політики є розвиток управлінців, які нею опікуються, отримання ними необхідної освіти, додаткових знань, набуття навичок» [9].

«Одним із важливих завдань управління кадрами є контроль та відстежування динаміки мотиваційних чинників для внесення змін до політики мотивації співробітників. Метою таких заходів є підтримання рівня абсолютної мотивації на певному необхідному рівні або ж його підвищення. Достатній, високий рівень мотивації є одним з інструментів забезпечення бажаного рівня продуктивності праці. Отже, головною метою мотивування працівників є отримання певного рівня прибутку шляхом забезпечення необхідного для цього

рівня продуктивності праці. У такому разі має місце чіткий взаємозв'язок між мотивацією працівників, продуктивністю праці та прибутковістю підприємства» [10].

«Серед важливих тенденцій є професійне (якісне) управління підприємством, тобто компетентність керівників, та орієнтація роботодавців на розвиток працівників. Професійне (якісне) управління є первинним щодо забезпечення ефективного/результативного функціонування організацій, а також одним з визначальних чинників щодо забезпечення адаптивності/гнучкості в умовах розвитку Індустрії 4.0» [11], перехідної економіки, наслідків пандемії COVID, воєнних дій.

«Українська економіка та вітчизняні підприємства потребують інвестицій в людський капітал заради його, по-перше, збереження, по-друге, розвитку. Інвестиції в людський капітал та його розвиток є запорукою успіху підприємства. Професійне управління людським капіталом надасть можливості забезпечення його економічної безпеки, ефективного здійснення господарської діяльності, примноження фінансового капіталу тощо» [12]. Додамо, що людський потенціал є необхідним фактором підготовки до настання ймовірної кризи в діяльності підприємства, її проходження та виходу з неї.

Висновки. Визначені нами напрямки безпекоорієнтованого управління фінансовою стійкістю підприємницької діяльності про-

ходять етап осмислення науковими колами та розробки відповідних механізмів їхнього застосування. Під час безпекоорієнтованого управління фінансовою стійкістю підприємницької діяльності варто не лише концентруватися виключно на фінансових та економічних векторах, а й приділяти відповідну увагу менеджерському та вектору персоналу, оскільки роль працівників, зокрема, в умовах настання кризи, її продовження є недооціненою. Ця проблематика порушує багато питань щодо участі персоналу в роботі підприємства під впливом кризи. Загальновідомо, що саме персонал є тим ресурсом, який виконує роботу, тобто фактично реалізує підприємницьку діяльність. Відповідно менеджменту підприємства потрібно передбачити ймовірні ситуації щодо персоналу та їхній вплив під час кризи, щоб запобігти надмірній плінності кадрів, забезпечивши нормальні умови роботи. Максимально підготувавшись до виникнення проблем щодо персоналу під час кризи, менеджмент підприємства буде здатен сконцентрувати свої зусилля на фінансових та економічних напрямках. В таких умовах запровадження політики «гнучкого менеджменту» на нашу думку є перспективним. Гнучкий менеджмент має передбачати підготовлені заходи впливу на всі вектори в безпекоорієнтованому управлінні фінансовою стійкістю підприємницької діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Борзенко В. І., П'ятак Т. В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2020. № 6. С. 66–70.
2. Докієнко Л. М. Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 14. С. 25–31.
3. Партин Г. О., Папірник С. Є. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. *Економіка підприємства та організація виробництва*. 2022. № 3–4. С. 129–135.
4. Бабко Н. М., Севідова І. О. Забезпечення фінансової стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3299> (дата звернення: 25.10.2024).
5. Giacotti M., Mauro M. Building and improving the resilience of enterprises in a time of crisis: from a systematic scoping review to a new conceptual framework. *Economia Aziendale Online*. 2020. № 11(3). P. 307–339.
6. Leon P. Four pillars of financial sustainability. Arlington: The Nature Conservancy, 2001. 29 p. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF342.pdf (дата звернення: 23.10.2024).
7. Занора В. О., Зачосова Н. В. Управління ризиками проєктів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 1(18). С. 82–86.
8. Zanora V., Zachosova N. Project team formation. «Back to the Future. Social-economic Challenges and Perspectives»: International symposium «Experience. Knowledge. Contemporary Challenges» 8th edition. (Bucharest, 27–28 may 2021). Bucharest, 2021. P. 217–227.
9. Занора В. О., Зачосова Н. В., Поковба Д. В. Управління кадровою політикою суб'єкта господарювання: теоретичний базис. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3> (дата звернення: 25.10.2024).

10. Занора В. О. Мотивація команди для управління проектами розвитку підприємства: практичні засади. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 1(67). С. 67–73.
11. Занора В. О., Зачосова Н. В. Формування кадрового потенціалу інноваційного розвитку України в умовах Індустрії 4.0: ретроспектива, сьогодні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 1(69). С. 86–93.
12. Занора В. О. Інноваційний розвиток підприємств в Україні: особливості та проблемні аспекти за умов Індустрії 4.0. *Вісник Черкаського університету*. 2019. № 2. С. 27–33.

REFERENCES:

1. Borzenko V. I., Pyatak T. V. (2020). Upravlinnia finansovoiu stiikestiu pidpriemstva [Management of the financial stability of the enterprise]. *Visnyk NTU «KhPI»*, no. 6, pp. 66–70.
2. Dokiienko L. M. (2020). Kontseptualni pidkhody do kompleksnoi diahnozyky finansovoi stiikesti pidpriemstva [Conceptual approaches to the diagnosis of financial stability of the enterprise]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 14, pp. 25–31.
3. Partyn H. O., Papirnyk S. Ye. (2022). Zabezpechennia finansovoi stiikesti pidpriemstva za umov nestabilnosti seredovyscha funktsionuvannia [Ensuring the financial stability of the enterprise in an unstable environment]. *Ekonomika pidpriemstva ta orhanizatsiia vyrobnytstva*, no. 3–4, pp. 129–135.
4. Babko N. M., Sievidova I. O. (2024). Zabezpechennia finansovoi stiikesti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Ensuring the financial sustainability of hotel and restaurant business enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3299> (accessed 25 October 2024).
5. Giancotti M., Mauro M. (2020). Building and improving the resilience of enterprises in a time of crisis: from a systematic scoping review to a new conceptual framework. *Economia Aziendale Online*, no. 11(3), pp. 307–339.
6. Leon P. (2001). Four pillars of financial sustainability. Arlington: The Nature Conservancy, 2001. 29 p. Available at: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF342.pdf (accessed 23 October 2024).
7. Zanova V. O., Zachosova N.V. (2020). Upravlinnia ryzykamy proektiv rozvytku pidpriemstva: teoretyko-metodychni zasady [Risk management of enterprise development projects: theoretical-methodical background]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 1(18), pp. 82–86.
8. Zanova V. O., Zachosova N. V. (2021). Project team formation. «Back to the Future. Social-economic Challenges and Perspectives»: *International symposium «Experience. Knowledge. Contemporary Challenges» 8th edition (May 27-28, 2021) (217–227)*. Bucharest: «Artifex» university of Bucharest.
9. Zanova V. O., Zachosova N. V., Pokovba D.V. (2022). Formuvannia kadrovoho potentsialu innovatsiinoho rozvytku Ukrainy v umovakh Industrii 4.0: retrospektyva, sohodennia [Human resources policy management of the business entity: theoretical basis]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-3> (accessed 25 October 2024).
10. Zanova V. O. (2020). Motyvatsiia komandy dlia upravlinnia proektamy rozvytku pidpriemstva: praktychni zasady [Motivation of the team for managing enterprise development projects: practical background]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 1(67), pp. 67–73.
11. Zanova V. O., Zachosova N. V. (2019). Formuvannia kadrovoho potentsialu innovatsiinoho rozvytku Ukrainy v umovakh Industrii 4.0: retrospektyva, sohodennia [The formation of staff potential of innovative development in Ukraine in the conditions of Industry 4.0: retrospectives, today]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, no. 1(69), pp. 86–93.
12. Zanova V. O. (2019). Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv v Ukraini: osoblyvosti ta problemni aspekty za umov Industrii 4.0 [Innovative development of enterprises in Ukraine: features and problem aspects in the conditions of Industry 4.0]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu*, no. 2, pp. 27–33.