

Ареф'єв С.О.

доктор економічних наук, професор кафедри кафедри підприємництва та бізнесу

Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

ГЕНЕЗИС АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення виробних відносин в ринковій економіці носить постійний характер, що відбивається на всіх видах діяльності підприємства та обумовлює постійні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Саме вони для підтримання безперервності діяльності вимагають адаптації потенціалу підприємства в цілому, а також за його елементами із встановлення певних пріоритетів в залежності від напрямів його розвитку. Зростаюча кількість і якість небезпек сприяють використанню прийомів, методів антикризового управління з метою запобігання критичних станів і погіршення фінансової стійкості підприємства.

Д.А. Довгань, С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко та Л.А. Тимашова пропонують розуміти «антикризового управління» як «систему управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер та дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти та помножити ринкові позиції за будь-яких обставин при опорі в основному на власні ресурси» [7, 12]. Це дозволяє вчасно визначити необхідні для покращення складові потенціалу підприємства задля посилення його ринкової позиції, підвищити ефективність діяльності.

Науковці Коваленко О.В. і Галь С.В. визначають антикризове управління як систему своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства [8]. В цілому це відображає його сутнісне наповнення і дозволяє охопити основні елементи, які можуть бути конкретизовані задля визначеної мети дослідження. Особливо їхня реалізація можлива через обґрунтовані моделі антикризового управління підприємством і стратегічні напрями бізнесу.

Втім, думки щодо антикризового управління більшості зарубіжних і вітчизняних вчених різняться, а саме, – це:

- аналіз стану макро- та мікросередовища, вибір кращої місії компанії;
- пізнання економічного механізму виникнення кризової ситуації, створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовищ бізнесових структур з метою раннього виявлення сигналів про загрозу наближення кризи;
- стратегічний контролінг підприємства, розробка стратегії запобігання його банкрутства;

- оперативна оцінка та аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості настання банкрутства – оперативний контролінг;
- розробка кращої політики поведінки в умовах наявної кризи, виведення підприємства з неї;
- постійний облік ризику підприємницької діяльності, розробка заходів щодо його зниження;
- управління, яке орієнтоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, вжиття заходів щодо зниження негативних наслідків кризи, використання чинників кризи для подальшого розвитку підприємства;
- система заходів з діагностики, попередження, нейтралізації, подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки підприємства [16; 5; 11; 13]. Процес формування, ефективного використання, удосконалення окремих складових здійснюється на підставі функціонального наповнення організаційної структури і системи управління підприємством, що сприяє покращенню фінансового стану, підвищенню рівня його рентабельності і фінансової міцності.

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, проте кожна з них зазнає суттєвих змін відповідно до вимог антикризового управління. Крім них, при антикризовому управлінні великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства, яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики [15]. Саме використання цієї функції дозволяє усунути різновекторність впливу певних чинників та попередити їхню неоднозначність, досліджувати процес цілісно та прогнозувати його динаміку на діяльність підприємства. Отриманню висновку щодо тенденцій змін сприяє використання інтегральних показників, які включають через кваліметричне моделювання виробничі, фінансові, кадрові та інші необхідні показники.

Властивостями системи антикризового управління промисловим підприємством є: гнучкість і адаптивність; диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних технологічних ознак ефективного управління; комплексність запроваджених дій, що сприяє досягненню найбільшої ефективності процесів використання та розвитку економічного потенціалу промислового підприємства; швидкість реагування на перші сигнали кризової ситуації; узгодженість антикризових дій із стадією життєвого циклу підприємства та його загальною стратегією.

Ключові напрями вдосконалення антикризового управління промисловим підприємством включають:

- 1) розвиток системи управління ризиком і економічними відносинами;
- 2) підвищення інвестиційної привабливості кризових підприємств;
- 3) зниження фінансового ризику;
- 4) використання потенціалу підприємства для усунення причин кризи;
- 5) підвищення ефективності системи інституційного забезпечення;

б) забезпечення безперервності і динамічності процесу антикризового управління з урахуванням високої ймовірності його коригування ринком;

7) моніторинг стану підприємства на стадіях циклу його розвитку. [17, с. 100].

За умови динамічних змін зовнішнього середовища управління потенціалом підприємства виступає необхідною умовою діяльності та розвитку підприємства. Знаходячись у рівних умовах функціонування та маючи порівняно однакові рівні потенціалу, підприємства можуть мати значні відмінності у результатах їх діяльності. Управління потенціалом підприємства передбачає використання сукупності засобів і методів цілеспрямованого впливу на його інтереси з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку [4, с. 14–15]. Це обумовлюється необхідність застосування раціонального підходу до формування та використання ефективної системи антикризового управління потенціалом підприємства (рис. 1).

Схема антикризового управління використанням потенціалу підприємства представляє комплексне бачення поєднання суб'єктів управління власники, керівництво, менеджери, персонал; об'єктів управління при використанні потенціалу, а саме: виробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут, фінансові витрати, витрати від участі в капіталі та інші.

Наявність складових елементів системи управління використанням потенціалу пояснюється наявністю внутрішніх закономірностей господарської діяльності підприємства, що мають бути враховані через внутрішні фактори антикризового управління використанням потенціалу підприємства (обсяг виробництва, структура асортименту продукції, цінова і збутова політика, ефективність використання ресурсів підприємства, технічний рівень виробництва, інноваційні технології, організація виробництва і праці) для ефективного його використання.

Афанасьєва О.Б. систематизує основні принципи наступним чином : законність, оптимальність процедури санації, контроль, орієнтація на довгостроковий результат і досягнення цілей, ситуаційний підхід, професіоналізм, науковість, ефективність, пріоритетність використання власних ресурсів; адаптивність; послідовність реагування, системність, адекватність, терміновість реагування, бюджетування і планування діяльності, об'єктивність, превентивність, постійна готовність до реагування [1]. Спираючись на думку авторів, нами запропоновано при антикризовому управлінні використанням потенціалу підприємства задіяти такі принципи управління: системний підхід, цілеспрямованість, комплексність, безперервність, структурованість, ситуаційність, економічна обґрунтованість та достовірність тощо.

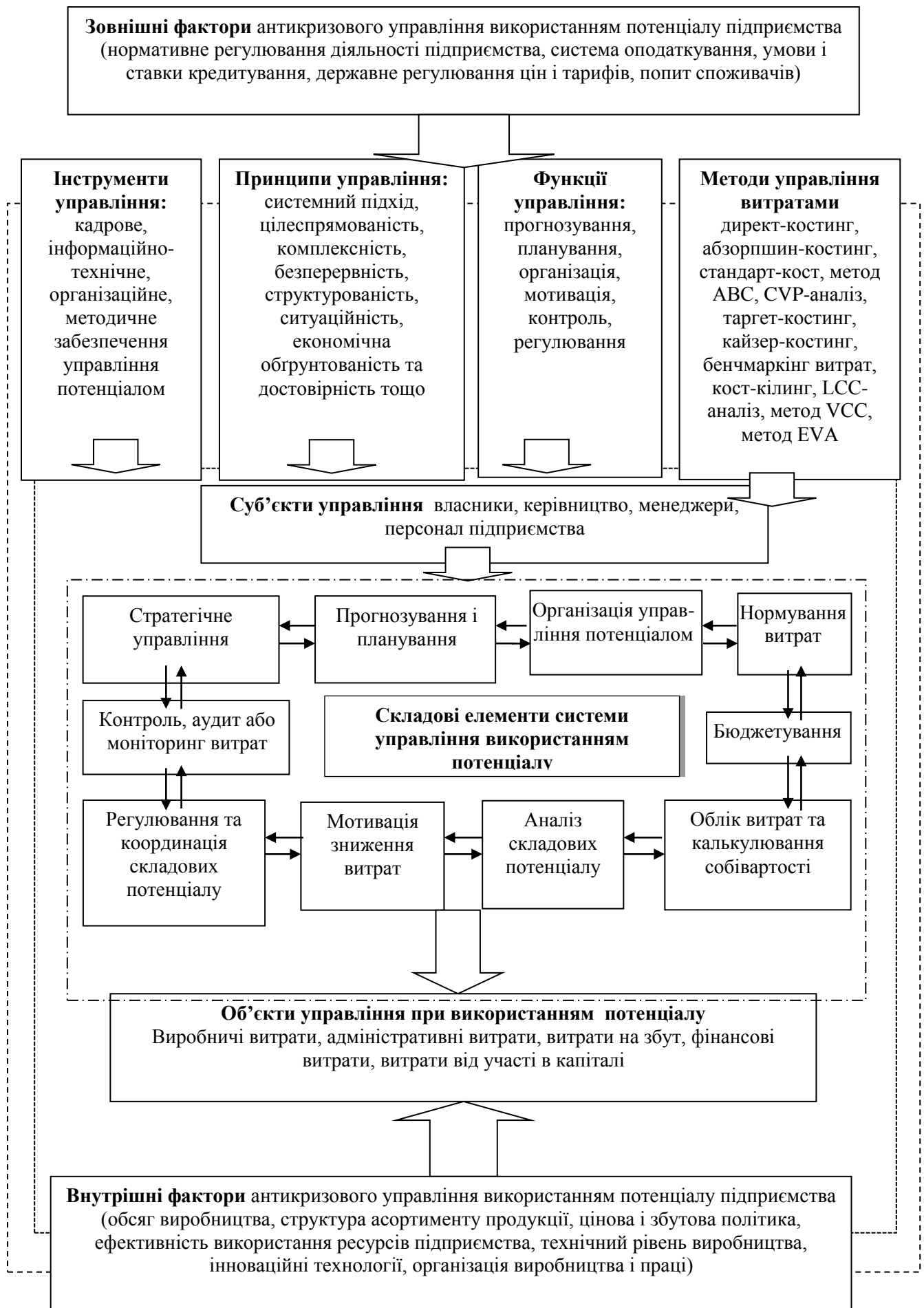


Рис. 2. Схема антикризового управління використанням потенціалу підприємства

Автори Добровольська О.В. та Лисовська А.М. пропонують опиратися на наступні принципи: рання діагностика кризових явищ, терміновість реагування на кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози, повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану [3]. Вони більш локальні та доцільне їхнє застосування для діагностики подій з нелінійними поведінками, такими як кризи і кризові явища, що характеризуються негативним синергічним ефектом.

Модель управління підприємством має спиратись також на оптимальну структуру потенціалу через визначення його нереалізованих елементів, їхніх надлишкових наповнень, вузьку місця, а також включати базові принципи менеджменту, стратегічне бачення, цільові установки і завдання. Зміст кожної моделі визначається основним методом, на підставі якого будуть відбуватись адаптація і зміни, а саме на засадах: контролінгу, реструктуризації, фінансової санації та іншого. В даному контексті для зниження опору змінам спільно виробляються стратегічні і корпоративні цінності, система мотивації, структура та порядок здійснення перетворень, взаємодію вибраних для цього елементів потенціалу, етапи діагностики, аналітичний інструментарій та контроль за кризовими ситуаціями, фінансові джерела удосконалень і рушійні сили. Саме це дозволило запропонувати моделі антикризового управління підприємством, які включають також сутнісне наповнення, інструментарій, механізми впливів (табл. 1) [2, 6, 10].

Серед стратегічних підходів до використання антикризового управління можна виділити потенціал виживання і потенціал запобігання банкрутству. Крім того, як відзначає Н.А. Файнова, головне в стратегії запобігання банкрутства підприємства, у вирішенні проблем ліквідності і платоспроможності – це професійне управління оборотними коштами. З одного боку, це передбачає оптимізацію джерел оборотних коштів на основі виробленої стратегії, а з іншого – розміщення цих коштів між матеріальними активами, а також в сфері виробництва і сфері обігу.

Основна роль в системі антикризового управління відводиться широкому використанню механізмів фінансової стабілізації. Це пов'язано з тим, що успішне застосування цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, а й значною мірою позбавити підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку [14].

Вибір моделі антикризового управління ґрунтується на ресурсах і можливостях підприємства задля підтримання також конкурентного потенціалу, який дозволяє посилювати наявний імідж. Конкурентний потенціал визначається сукупністю параметрів, що обумовлюють можливість і здатність корпорації (системи) ефективно функціонувати на ринку в перспективі (мати

високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. Таким чином, конкурентний потенціал показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді [9, с. 123].

Імплементация обраної моделі (рис.2) доцільна через гармонізацію інноваційно-виробничий-комерційного процесу і джерел фінансування, на підставі цього реалізовувати інноваційно-інвестиційні проекти та здійснювати планування і розподіл складових потенціалу підприємства, тобто доцільно це зробити так, щоб виникли нові властивості складових, якими кожен з них не володів.

Таблиця 1

Моделі антикризового управління підприємством

Назва моделі	Характеристика моделі
Модель антикризового управління на засадах контролінгу	система забезпечення виживання підприємства, націлена на оптимізацію прибутку, спрямована на підтримку реалізації розроблених планів із заданим рівнем точності.
Модель антикризового управління на засадах реінжинірингу	революційне усунення на підприємстві кризових явищ на основі відмови від сталих процедур, спрямоване на поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування наявних бізнес-процесів.
Модель антикризового управління на засадах фінансової діагностики	здатність розпізнавати стан підприємства шляхом використання певних параметрів з метою виявлення, встановлення причин порушень за умови прогнозування показників фінансового стану підприємства на будь-якому відрізку часу або в динаміці.
Модель антикризового управління на засадах фінансової санації	система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.
Модель інноваційного антикризового управління	Здійснення аналізу щодо узгодження продукції зі стратегією розвитку діяльності підприємства. Відбір таких видів продукції, що мають високий попит на конкурентному ринку і дають максимальний прибуток.
Модель антикризового управління на засадах інвестиційного менеджменту	система вибраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства з метою запобігання та усунення кризових явищ.
Модель антикризового управління на засадах менеджменту персоналу	сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру; демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, облік його індивідуальних особливостей.
Модель антикризового управління на засадах консалтингового менеджменту	незалежне об'єктивне консультування та технічна підтримка кваліфікованих спеціалістів, метою яких є надання послуг щодо раціонального використання існуючого потенціалу та ресурсів підприємства для досягнення намічених цілей антикризового управління

У результаті взаємодії складових потенціалу досягається ефект цілісності через впровадження антикризової інноваційної політики, антикризового

управління персоналом, антикризового реінжинірингу бізнес-процесів, виробничі і маркетингові антикризові заходи, здійснення оцінки перспектив розвитку бізнесу та впорядкувати основні і забезпечуючі процеси.

Таким чином, формування системи антикризового управління використанням потенціалу підприємства дозволяє отримати такі результати: здійснити інвестування для впровадження інновацій та розвитку; провести трансформацію організаційних форм управління які відобразять функціональну архітектоніку; забезпечити реструктуризацію і реінжиніринг складових потенціалу які гарантують інтеграцію необхідних бізнес-процесів; вести консалтинг як основу для нівелювання конфліктів і спорів в командах, відділах; з метою отримання

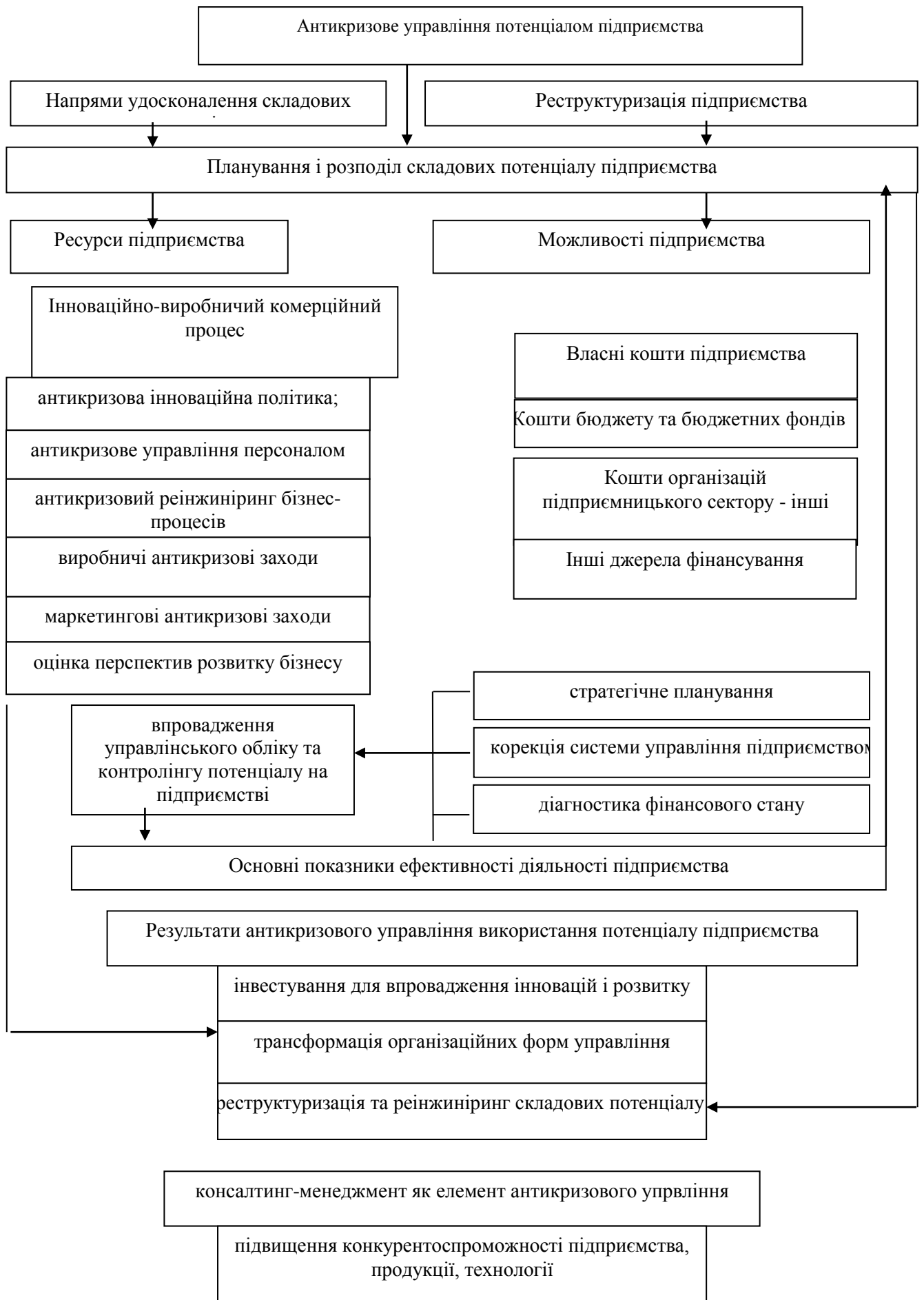


Рис. 2. Модель антикризового управління використанням потенціалу підприємства

Список використаних джерел:

1. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління / О.Б. Афанасьєва // Вісник Академії митної служби України. Серія: "Економіка". — 2011. — № 1 (45) — С. 138—145.
2. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент [Текст] / А. Г. Грязнова. — М. : Тандем; ЭКМОС, 1999. — 368 с.
3. Добровольська О.В., Лисовська А.М. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи / О.В. Добровольська, А.М. Лисовська // Економічний форум. — 2012. — Вип. № 2. — С. 288—292.
4. Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морева В. В., Белякова О. В., Балакай О. Б. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Донецьк: Цифрова типографія, 2012. — 257 с.
5. Квасній Л.Г. Антикризове управління економічним потенціалом / Л.Г. Квасній, Т.Й. Щербан // Бізнес Інформ. — 2012. — № 5. — С. 248—250.
6. Клебанова Т. С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління [Текст] / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков. — Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. — 272 с.
7. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. — 2014. — Вип. 8. — С.107-114.
8. Ларионова О.А. Основы антикризисного управления: учебное пособие под редакцией проф. А.Ф. Андреева. — М.: ГУП Издательство «Нефть и газ» РГУ нефти и газа, 2007. — 203 с.
9. Омельчак Г.В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій / Г.В. Омельчак // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2013. — № 3. — С. 121—125.
10. Онисько С. М. Фінансова санація і банкрутство підприємств [Текст]: підручник / С. М. Онисько. — 2-ге вид., виправлене і доповнене. — Львів : “Магнолія 2006”, 2008. — 268 с.
11. Пащенко О.І. Сутність антикризового управління на підприємстві / О.І. Пащенко // Управління розвитком. — 2013. — № 13. — С. 158—160.
12. Рамазанов С.К. Технології антикризового управління: монографія / С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. — 192 с.
13. Сергєєва О.Р. Можливість криз і необхідність антикризового управління на вітчизняних підприємствах / О.Р. Сергєєва // Інвестиції: практика та досвід. — 2016. — № 1. — С. 70—73.
14. Файнова Н.А. Диагностика банкротства и антикризисное управление на предприятии / Н.А. Файнова // Молодой ученый. — 2013. — № 11. — С. 488-490.
15. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О.О. Шпурова // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво: зб.наук.праць. — Запоріжжя, 2009. — № 1. — С. 228-232.

Ареф'єв С.О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2019. 342 с. С. 14-21

16. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. – К. : Знання, 2007. – 234 с.

17. Якименко-Терещенко Н.В., Палієнко О.І. антикризове управління промисловими підприємствами // Молодий вчений. – 2018, - № 5.1 (57.1). – С. 98-101.