

УДК 658.0124

О. М. Проволоцька, Д. В. Ясиненко

*Криворізький економічний інститут
ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

На основі дослідження сучасних підходів до трактування сутності категорій «антикризове управління» та «стратегічний потенціал» обґрунтовано власне бачення сутності поняття «антикризове управління стратегічним потенціалом».

Запропоновано структуру стратегічного потенціалу підприємства та розроблено алгоритм антикризового управління цим потенціалом.

Ключові слова: антикризове управління, стратегічний потенціал, структура стратегічного потенціалу, механізм.

На основе исследования современных подходов к трактовке сущности категорий «антикризисное управление» и «стратегический потенциал» обосновано собственное видение сущности понятия «антикризисное управление стратегическим потенциалом».

Предложена структура стратегического потенциала предприятия и разработан алгоритм антикризисного управления этим потенциалом.

Ключевые слова: антикризисное управление, стратегический потенциал, структура стратегического потенциала, механизм.

There was substantiated the own vision of the essence of the conception of «the crisis management of strategic potential» in this work, based on the research of the modern methods to the interpretation of the essence of the categories of «crisis management» and «strategic potential».

The structure of the strategic potential of the company have been offered and the algorithm of the crisis management of strategic potential have been developed.

Keywords: crisis management, strategic potential, the structure of the strategic potential, mechanism.

Більшість сучасних вітчизняних підприємств знаходяться в кризовому стані, що потребує впровадження активних антикризових заходів, які передбачають здійснення конкретних скоординованих дій, спрямованих на уникнення банкрутства та вихід з кризи. Для цього необхідне чітке розуміння процесів, що відбуваються на даний момент на підприємстві. Саме тому виникає необхідність у визначенні суті концепції антикризового управління та її застосуванні в процесі управління стратегічним потенціалом підприємства.

Теоретико-методологічні та прикладні аспекти антикризового управління висвітлені у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема Г. Бірмана, Р. Брелі, Дж. Фіннері, С. Шмідта, Р. Хіта, а також З. Є. Шершньової, В. О. Василенка, В. Я. Захарова, Л. О. Лігоненка, А. Г. Грязнової, А. А. Бикова, Т. Н. Беляцької та ін. Дослідженням сутності стратегічного потенціалу займалися Е. А. Лапін, О. І. Олексюк, І. М. Репіна, О. С. Федонін, І. Р. Бузько, Л. Ю. Гордієнко, Н. С. Краснокутська, І. П. Отенко, О. А. Пробоїв, Є. В. Швець та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у галузях антикризового управління та стратегічного потенціалу, відсутнє їх тлумачення як єдиної системи. Так, на даний момент не сформоване чітке визначення антикризового управління стратегічним потенціалом підприємства, яке б відображало сутність даного процесу та особливості його здійснення в реаліях вітчизняної економіки.

З огляду на вищезгадані обставини метою статті є визначення сутності антикризового управління стратегічним потенціалом підприємства та обґрунтування

його структури, яка б повною мірою відображала суть даного процесу на вітчизняних підприємствах.

В економічній літературі та наукових працях наведено чимало визначень антикризового управління, в яких є багато спільного, але є також відмінності. Зарубіжні дослідники не виділяють антикризове управління в окрему економічну категорію – вони розглядають її як частину загальної системи управління. У вітчизняній практиці поняття «антикризове управління» спочатку почало вживатись у значенні нормативно-процедурних операцій, що застосовуються до підприємств-банкрутів. Пізніше вчені стали перейматися проблемами антикризового управління як системи з більш широким колом знань та заходів [1].

В результаті критичного аналізу суті антикризового управління з'ясовано, що більшість науковців визначають його як процес, сукупність заходів з виявлення та нейтралізації (або недопущення) негативних впливів зовнішнього середовища на підприємство. Відмінними рисами є визначення частоти, рівня та мети здійснення даних заходів. Так, наприклад, В. О. Василенко на протигагу іншим вченим пропонує передбачати небезпеку кризи не з метою нейтралізації її впливів на підприємство, а для використання її чинників для подальшого стійкого розвитку організації. Разом з Л. О. Лігоненко вони вбачають в антикризовому управлінні постійно діючий процес виявлення ознак кризи [2].

Г. М. Курошеєва, І. К. Ларіонов та А. П. Градов пропонують здійснювати комплекс антикризових заходів безпосередньо за наявності негативного впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства, тобто за ознаками кризового стану [2]. Окрім того, І. К. Ларіонов розглядає процес антикризового управління на макроекономічному рівні; решта науковців – на рівні підприємства.

Отже, виходячи з вищенаведених визначень, під антикризовим управлінням будемо надалі розуміти систему управлінських заходів з аналізу та попередження ендогенного та екзогенного впливів на підприємство, а також їх використання з метою забезпечення ефективного функціонування організації за допомогою добре налагоджених економічних, нормативно-правових та методологічних механізмів.

Антикризове управління підприємством безпосередньо пов'язане з управлінням його стратегічним потенціалом. Для розуміння сутності стратегічного потенціалу підприємства необхідно визначитись з такими поняттями, як «стратегія підприємства» та «потенціал підприємства».

Стратегія підприємства – це обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища. Під потенціалом розуміють здатність підприємства досягати поставлених цілей, використовуючи наявні матеріальні, трудові та фінансові ресурси [3].

У вітчизняній економічній літературі термін «стратегічний потенціал» науковці, з одного боку визначають як можливості та ресурси підприємства, за рахунок яких воно буде реалізовувати перспективні цілі своєї діяльності; з іншого – характеризують стратегічний потенціал з точки зору різних можливостей підприємства:

- ефективності використання ресурсів підприємства для виробництва товарів та послуг (М. Портер, Т. Йєнер, Ф. Вірсем);
- динамічних можливостей (Д. Тис, Г. Пізано, А. Шуен);
- організаційних можливостей (Р. Санчез, А. Хін, Х. Томас);

- можливостей формувати унікальні комбінації ресурсів та компетенції (В. Бур);
- ключових компетенцій (К. Прахалад, Г. Хемел);
- мета можливостей підприємства (К. Ейзенхардт та Дж. Мартін);
- пізнавальних індивідуальних та колективних можливостей підприємства (І. Нонак, Х. Такеучі);
- інтеграції можливостей: стратегічного бачення, проектування структури організації, формування поведінкових та культурних характеристик (Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас) [4].

Таким чином, кожне з наведених визначень розкриває сутність стратегічного потенціалу підприємства з різних сторін. Тому авторами пропонується власне бачення стратегічного потенціалу підприємства як сукупності ресурсів та компетенцій підприємства, спільне використання яких за умов синергізму сприятиме забезпеченню стійкої конкурентної переваги на ринку та досягненню перспективних цілей підприємства.

Синтезуючи поняття «антикризове управління» та «стратегічний потенціал підприємства», в подальшому під антикризовим управлінням стратегічним потенціалом підприємства варто розуміти систему управлінських заходів з діагностики, попередження та нейтралізації ендогенного та екзогенного негативних впливів на ресурси та компетенції підприємства, з метою збереження синергічного ефекту від їх використання протягом всього періоду функціонування підприємства за допомогою налагоджених економічних, нормативно-правових та методологічних механізмів для забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства на ринку.

Узагальнюючи все вищесказане, автори роботи вважають за доцільне запропонувати такий алгоритм здійснення антикризового управління стратегічним потенціалом підприємства (рис. 1).

Таким чином, у процесі антикризового управління стратегічним потенціалом підприємство має здійснювати аналіз середовища, в якому воно функціонує. Антикризове управління на підприємстві має здійснюватись за «слабкими сигналами», тобто управлінські рішення щодо ліквідації негативних впливів зовнішнього середовища мають прийматись за перших неточних ознак їх появи.

Основним стабілізуючим фактором антикризового розвитку, гарантом економічного зростання та конкурентоспроможності підприємства виступає його стратегічний потенціал. Антикризове управління стратегічним потенціалом передбачає заходи щодо збереження створеного потенціалу, пошук додаткових джерел ресурсного (фінансового) забезпечення, способи конкурентної боротьби при завоюванні міцних позицій на зовнішніх та внутрішніх ринках конкурентоспроможної продукції [4].

При формуванні та використанні стратегічного потенціалу підприємства проводиться його декомпозиція на компоненти, визначаються їх функції та зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

Чіткого та однозначного уявлення про структуру стратегічного потенціалу підприємства не сформульовано. Це обумовлено тим, що дослідження з цієї проблеми здійснюються в рамках окремих виявів потенціалу. У результаті накопичено значний інструментарій оцінки ринкових, виробничих, фінансових можливостей підприємства, але разом з тим відчувається недолік повноти охоплення та систематизованого підходу в представленні структури сукупного стратегічного потенціалу.

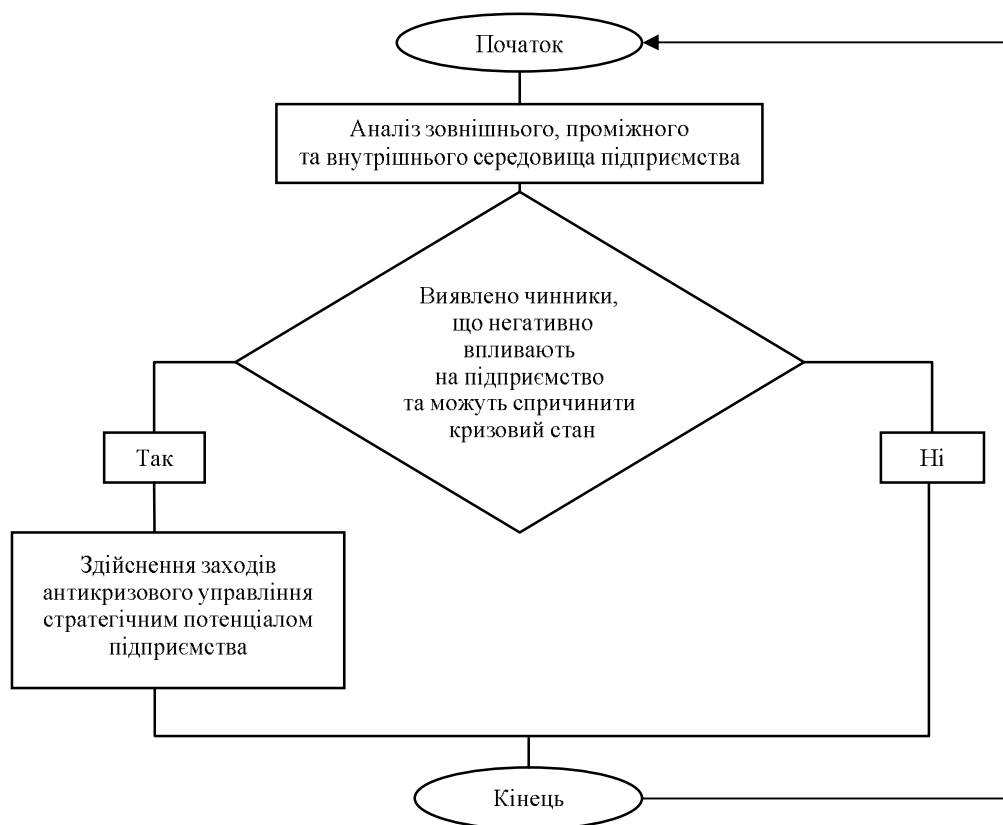


Рис. 1. Алгоритм антикризового управління стратегічним потенціалом підприємства

Виділяють блочно-модульну та функціональну структуризацію стратегічного потенціалу підприємства.

Блочно-модульна структуризація стратегічного потенціалу підприємства заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства, що дають змогу досягати поставлених цілей, та найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства – ресурсів, системи управління та діяльності персоналу [5].

За функціональною спрямованістю стратегічний потенціал підприємства має такі складові: маркетинг, виробництво, кадри, менеджмент, фінанси, інформацію залежно від специфіки господарювання підприємства. У рамках кожної функціональної області формується свій внутрішній потенціал, який умовно можна структурувати на об'єктний і суб'єктний. Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування. Суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. На особливу увагу в структурі потенціалу підприємства заслуговують трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали; їх не можна однозначно віднести ані до суб'єктних, ані до об'єктних складових [6].

На основі дослідження вищенаведених підходів до структуризації стратегічного потенціалу та з урахуванням сутності антикризового управління авторами пропонується бачення структури стратегічного потенціалу підприємства та процесу управління ним (рис. 2).

Зображена структура стратегічного потенціалу підприємства відображає процес управління ним та використання його елементів для досягнення підприємством поставлених цілей.

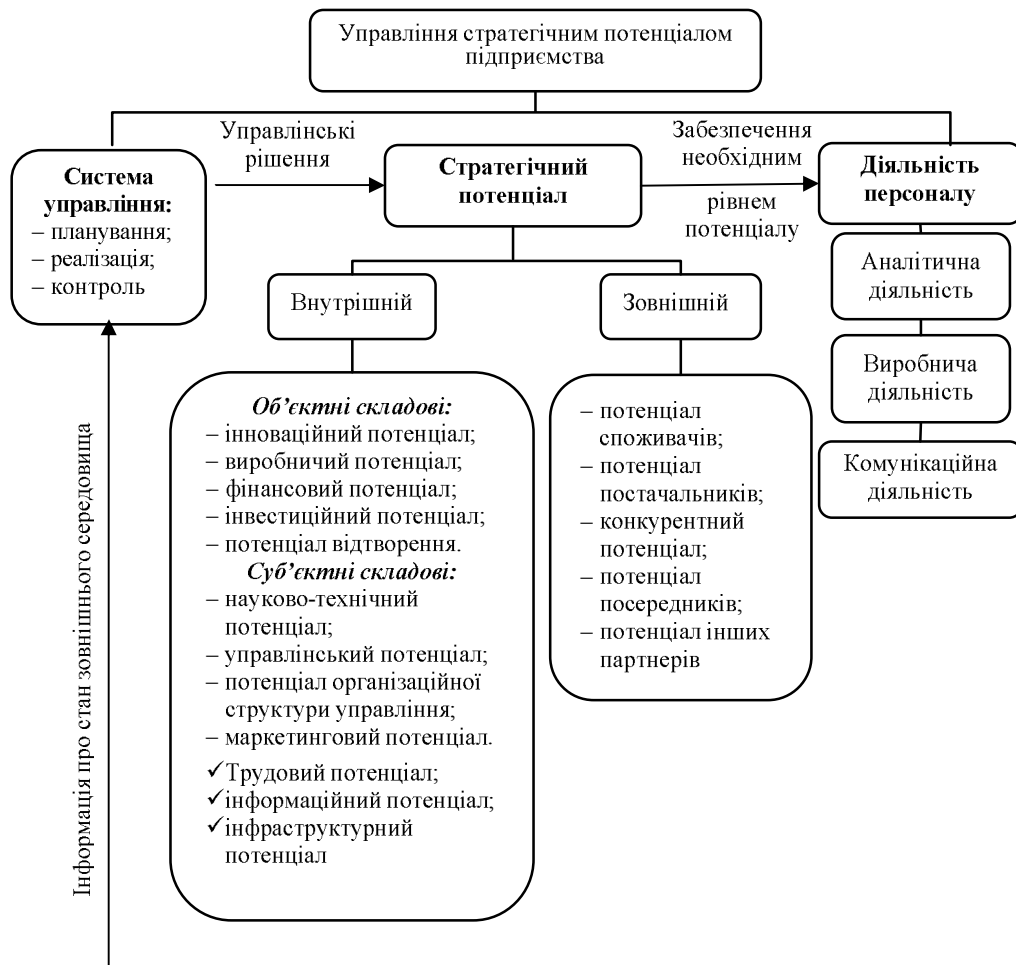


Рис. 2. Структура стратегічного потенціалу підприємства та процес управління ним

Система управління здійснює формулювання місії, розробляє стратегію розвитку, визначає цілі та завдання на найближчу перспективу, обґрунтовані результатами аналізу зовнішнього середовища. Система управління складається з трьох підсистем:

- планування – спрямована на виявлення майбутнього потенціалу, який дасть змогу підприємству досягти бажаних результатів в умовах настання кризи. З урахуванням розробленої стратегії (в кризових умовах – антикризової) підприємство має вирішити, чи необхідно формувати новий потенціал або ж використовувати наявний;

- реалізації – має на меті створення нового потенціалу та перетворення існуючого у фактори, які сприятимуть виходу підприємства з кризового стану;

- контролю – виконує функції перевірки ефективності здійснення антикризового управління стратегічним потенціалом.

На основі управлінських рішень, які надходять із системи управління, підприємство безпосередньо здійснює управління стратегічним потенціалом підприємства, а саме здійснює формування нового потенціалу або перетворює наявний у ключові фактори успіху здійснення господарської діяльності за наявних умов зовнішнього середовища.

На основі сформованого стратегічного потенціалу підприємства здійснюється діяльність персоналу, яка передбачає такі види діяльності:

- аналітична діяльність персоналу – містить наукові дослідження та розробки і є основою для виробництва конкурентоспроможної продукції;
- виробнича діяльність персоналу – безпосередньо охоплює діяльність, пов'язану зі здійсненням виробничого процесу;
- комунікаційна діяльність персоналу – діяльність, спрямована на взаємодію з ринком за використання сформованого маркетингового потенціалу підприємства. Разом з тим за допомогою комунікаційної складової забезпечується надходження інформації про зовнішнє середовище, необхідної для управління на етапі планування та розробки стратегічних цілей.

Використання запропонованого підходу до антикризового управління стратегічним потенціалом дасть змогу підприємствам підвищити ефективність формування та використання стратегічного потенціалу в умовах кризи, що сприятиме зниженню ризику банкрутства.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

- антикризове управління стратегічним потенціалом підприємства – це система управлінських заходів з діагностики, попередження та нейтралізації ендогенного та екзогенного негативних впливів на ресурси та компетенції підприємства з метою збереження синергічного ефекту від їх використання протягом усього періоду функціонування підприємства за допомогою налагоджених економічних, нормативно-правових та методологічних механізмів для забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства на ринку;
- система антикризового управління стратегічним потенціалом повинна мати постійно діючий характер; це означає, що аналіз зовнішнього середовища та чинників, що впливають на підприємство, має здійснюватися постійно;
- для ефективного антикризового управління стратегічним потенціалом необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні складові потенціалу.

Як напрям подальшого дослідження передбачається вдосконалення методичних підходів до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

Бібліографічні посилання

1. **Шершньова З. Є.** Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
2. **Безус Р. М.** Поняття антикризового управління підприємств в умовах глобальної світової кризи [Електронний ресурс] / Р. М. Безус, А. І. Рудь. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/27_OINXXI_2011/Economics/12_92754.doc.htm.
3. **Лапин Е. В.** Экономический потенциал предприятия : монограф. / Е. В. Лапин. – Суми: Університетська книга, 2004. – 359 с.
4. **Азарова А. О.** Математичні моделі оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та прийняття рішень щодо його підвищення : монограф. / А. О. Азарова, О. В. Антонюк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 168 с.
5. **Краснокутська Н. С.** Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – К. : ЦУЛ, 2005. – 352 с.
6. **Федонін О. С.** Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2004. – 316 с.

Надійшла до редколегії 04.02.2013 р.