

Особливості використання антикризового потенціалу в антикризовому управлінні на підприємстві

(Представлено: к.е.н., проф. Тюріна Н.М.)

Предметом дослідження в статті є антикризовий потенціал підприємства. Мета роботи – дослідити особливості використання в антикризовому управлінні антикризового потенціалу для подолання різних видів криз на підприємстві. У статті вирішуються наступні завдання: на основі класифікації криз на підприємстві сформовано наповнення антикризового потенціалу відповідно до кожного виду кризи, а також визначено, які його складові використовуються в антикризовому управлінні. Теоретико-методологічною основою статті є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які займалися дослідженням питань антикризового управління та антикризового потенціалу. У процесі нашого дослідження використано сукупність наукових методів та підходів: системний, структурно-функціональний, аналізу та синтезу, порівняння. Досліджено взаємозв'язок антикризового управління кризами в частині реалізації антикризового потенціалу для подолання цих криз. Визначено, яке наповнення буде мати антикризовий потенціал відповідно до виду кризи, що виникла на підприємстві у конкретній сфері його діяльності. З'ясовано, як складові антикризового потенціалу можуть бути використані в антикризовому управлінні. Встановлено, як види криз за станом, масштабом та причинами впливають на управління антикризовим потенціалом. Охарактеризовано, яким чином складові антикризового потенціалу використовуються у антикризовому управлінні відповідно до таких видів криз: економічні, фінансові, соціальні, інформаційні, організаційно-управлінські, виробничо-технологічні, збуту, постачання. А також визначено, що до антикризового потенціалу за умов будь-якої кризи входять фінансова, трудова, організаційно-управлінська, інформаційна, виробнича та ресурсна складові. Додатково до економічних, виробничо-технологічних та криз постачання можуть використовуватись інноваційна, інвестиційна, маркетингова, науково-технічна та логістична складові. До фінансових, організаційно-управлінських та збуту входять усі вище перелічені, крім інвестиційної. До соціальних лише ті, що використовуються за умов будь-якої кризи. Визначено, що додатковим фактором впливу на антикризове управління є види криз, що належать до інших класифікаційних ознак: за станом, за масштабом, за причинами. А також охарактеризовано, яким чином ці кризи впливають на антикризове управління.

Ключові слова: антикризовий потенціал; антикризове управління; управління антикризовим потенціалом; кризи.

Постановка проблеми. Залежно від виду кризи на підприємстві змінюються акценти антикризового управління в частині використання ним антикризового потенціалу для подолання кризових явищ. Ефективність такого управління напряму залежить від процесів формування необхідної структури та змістовного наповнення складових антикризового потенціалу, а також від можливості трансформації цих складових відповідно до поточних вимог антикризового управління. Тому визначення взаємозв'язку потреби диференційованого використання антикризового потенціалу залежно від виду криз на підприємстві, на нашу думку, дозволить підвищити результативність антикризового управління.

Аналіз останніх наукових досліджень. Чимало вітчизняних та зарубіжних вчених присвячують свої праці темі антикризового управління та досліджують їхній взаємозв'язок із різними факторами впливу. Банера Н.П. досліджує питання фінансових криз та стверджує, що для їхнього швидкого подолання необхідна оптимізація витрат, ефективне використання системи маркетингу, жорсткість ведення кадрової політики, підвищення рівня грошового потоку, дотримання ефективного планування та правильної системи управління, покращення якості інформаційного забезпечення, оптимізація бюджетування та постійна профілактика проведення антикризових заходів [1]. Винокурова О.І. вважає, що для кожної кризової ситуації та для конкретного підприємства має діяти унікальний антикризовий бізнес-план та виокремлює такі його адаптивні антикризові заходи – виробничі, маркетингові та кадрові [2]. Мазнев Г.Є., Заїка С.О. та Грідін О.В. займалися дослідженням впливу різних факторів кризового розвитку діяльності підприємства та визначили, що напрями виходу кожної бізнесової структури з кризового становища індивідуальні та залежать від сфери бізнесу, продукції, що виробляється, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління підприємством [3]. Гук О.В. виокремлює лише дві групи проблем в антикризовому управлінні – функціональні та системні. Перші

вирішуються через внесення змін у певні дії менеджерів і персоналу підприємства, а другі шляхом корінної реструктуризації підприємства [4]. Давиденко В.В. пропонує комплекс заходів з превентивного управління за сферами діяльності, що допомагає ідентифікувати кризові тенденції, зовнішні і внутрішні фактори розгортання кризи, а також генерувати достовірну інформацію про загрози кризових явищ та про наявність реальної можливості підприємства щодо їх подолання [5]. О.П. Кавтиш та Погребняк А.Ю. досліджують стан сучасних машинобудівних підприємств України та підтверджують актуальність досліджень антикризового управління, адже результати аналізу засвідчують наявність та поступове поглиблення кризових явищ і, відповідно, необхідність застосування інструментів антикризового управління для їхнього подолання [6]. Ладунка І.С. у своїй монографії стверджує, що ресурсним забезпеченням антикризового управління є потенціал [7]. Вчені роблять акценти на різні аспекти антикризового управління у своїх працях, але ніхто з них не конкретизує, як саме різні види криз впливають на антикризове управління.

Будь-яке сучасне дослідження ґрунтується на працях класиків. Саме тому нами було розглянуто також роботи І.Бланка, Е.Короткова, Б.Петтерсона, С.Фінка [8–11]. Вчені акцентують увагу на загальних аспектах антикризового управління на підприємствах, визначають основні поняття його сутності та змістовні характеристики.

Мета статті дослідити особливості використання в антикризовому управлінні антикризового потенціалу для подолання різних видів криз на підприємстві.

Викладення основного матеріалу. Сучасне підприємство знаходиться під постійним впливом нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища, що здатні провокувати виникнення криз. Їх можна систематизувати за класифікаційними ознаками: за станом, за масштабом, за причинами виникнення, за сферою виникнення та за наслідками. Сутність кризи на підприємстві відображає класифікаційна ознака за сферою виникнення, адже визначивши, який вид кризи у цій категорії є діючим на підприємстві, можна з'ясувати необхідні складові антикризового потенціалу, що є першою ознакою ефективного антикризового управління.

Варто зазначити, що види криз, які належать до інших класифікаційних ознак можуть слугувати доповненням до характеристики виду кризи із категорії «за сферою виникнення» та можуть впливати на прийняття управлінських рішень, враховуючи таким чином усі аспекти та площини розвитку кризи на підприємстві. Вони не несуть у собі цінності при розробці антикризового плану як окремих незалежних елементів, але додатково характеризують її в інших не менш важливих для управління аспектах. У свою чергу вид кризи за сферою виникнення є ключовим у антикризовому управлінні і може бути розглянутим як окрема одиниця, що напряму пов'язана із антикризовим потенціалом. Тобто вид кризи за сферою виникнення визначає наповнення антикризового потенціалу, а види криз за станом, масштабом та причинами впливають на прийняття управлінських рішень та формування антикризового плану дій, відштовхуючись від цього. Види криз за наслідками характеризують кризу за результатами її подолання, а це означає, що на антикризове управління на підприємстві такий вид криз не впливає і його ми не будемо детально розглядати, адже ми не досліджуємо посткризовий період на підприємстві.

Розглянемо питання використання антикризового потенціалу детальніше і визначимо, які його складові використовуються в антикризовому управлінні при подоланні криз відповідно до їхнього виду за сферою виникнення. Сюди входять: економічні, фінансові, соціальні, організаційно-управлінські, виробничо-технологічні, інформаційні, збуту та кризи постачання.

Економічна криза підприємства – це незапланований і небажаний, обмежений за часом процес, що здатен істотно перешкодити або навіть зробити неможливим функціонування підприємства. Вона уособлює у собі розрив між виробництвом і споживанням товарів, який негативно впливає на фінансовий стан підприємства, його збуту та виробничі системи [12]. Можливим наслідком економічної кризи може бути банкрутство. Об'єктом негативного впливу в першу чергу є фінансовий стан підприємства. Одним із різновидів економічної кризи є фінансова. Але перше поняття є ширшим і охоплює усі або ж декілька сфер діяльності організації, а також напряму пов'язане із її стратегією. Економічна криза, як і будь-яка інша, може мати абсолютно різні наслідки та сфери ураження, адже кризова ситуація є унікальною для кожного підприємства. Саме тому ми вважаємо доцільним виокремити загальні рекомендації для організацій, що зіткнулися із кризою, в частині використання в антикризовому управлінні антикризового потенціалу для її подолання.

Також варто зазначити, що антикризовий потенціал – це сукупність потенційних можливостей суб'єкта господарювання, які формуються в процесі антикризового управління шляхом трансформації, оптимізації та адаптації складових його наявного потенціалу відповідно до діючого виду кризи для формування дієвого механізму її подолання, або протистояння потенційно можливим кризовим явищам [13].

Економічна криза виникає унаслідок сукупності неефективного управління підприємством, неефективної збутової політики та роботи маркетингового відділу, за рахунок порушення комунікаційних, виробничих, процесів постачання та нестачі трудових ресурсів, що обґрунтовується

впливом негативних факторів, що надходять як і з зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. А це означає, що наповнення антикризового потенціалу в такому випадку має містити фінансову, трудову, організаційно-управлінську, інформаційну, маркетингову, виробничу, логістичну та ресурсну складові.

Адже ефективне управління ним саме у такому складі зможе подолати економічну кризу на підприємстві за рахунок того, що враховує всі зони її ураження. Фінансова складова відповідає за оптимізацію фінансових потоків, скорочення витрат та покриття як і кредиторської, так і дебіторської заборгованостей, поточний аналіз фінансової звітності. Використання трудової складової дозволить оптимізувати трудові ресурси, створити оперативні кризові групи, відібрати кращі трудові кадри для вирішення кризових ситуацій. Організаційно-управлінська складова необхідна для прийняття рішень та вибору антикризової стратегії, перерозподілу обов'язків вищої керівної ланки підприємства та для розробки і впровадження антикризового плану дій. Інформаційна складова відповідає за швидке отримання актуальної та достовірної інформації на основі якої можна приймати ефективні рішення для подолання кризи. Маркетингова – за дослідження та аналіз поточної позиції підприємства на ринку. Виробнича складова необхідна для налагодження виробничих процесів, скорочення обсягів виробництва або ж, навпаки, для їхнього збільшення, оптимізацію. Використання логістичної складової характеризується аналізом процесів постачання, виявленням слабких місць та прогалин у логістичних процесах, їхнім усунення. Ресурсна складова відповідає за аналіз усіх наявних та визначення необхідних ресурсів для виходу із кризового стану.

Якщо під час антикризового управління було визначено, що пріоритетним напрямом подолання кризи на підприємстві є необхідність впровадження інновацій, використання нових методів виробництва, технологій, засобів комунікації, то до вище вказаних складових антикризового потенціалу можуть додаватись ще й інноваційна, науково-технічна та інвестиційна.

Фінансові види криз характеризуються падінням граничної ефективності капіталу, показників ділової активності підприємства, зниженням рентабельності й обсягів прибутку, відсутністю раціоналізаторських пропозицій, інновацій та нових капіталовкладень, нерациональним використанням трудових ресурсів, недостатнім рівнем кваліфікації [14]. У свою чергу це може викликати погіршення фінансового стану підприємства, появу збитковості, скорочення штату працівників та робітників, появу внутрішніх конфліктів, збої у виробництві, збитки, відсутність оновлення технологій, вихід із ладу обладнання, погіршення психологічного клімату у колективі та інше.

Отже, для подолання криз такого типу до складу антикризового потенціалу необхідно включити фінансову, трудову, організаційно-управлінську, інформаційну, маркетингову, логістичну, виробничу та ресурсну складові. Оскільки фінансові кризи часто виникають під впливом економічних криз, наповнення антикризового потенціалу у першому та другому випадку є схожим. Основною відмінністю фінансової кризи від економічної є те, що у першій не може використовуватись інвестиційна складова антикризового потенціалу. Саме під час фінансової кризи підприємство не в змозі виділити кошти на будь-яке інвестування. Фінансова складова буде використовуватись для оптимізації фінансових потоків, структури капіталу та оборотних коштів, скорочення витрат, відновлення фінансової стійкості підприємства та його платоспроможності, а також постійний аналіз фінансового стану підприємства. Трудова – ліквідація зайвих робочих місць, аналіз показників плінності кадрів та підвищення рівня соціальної відповідальності. Організаційно-управлінська – аналіз стратегії підприємства, вирішення внутрішньовиробничих конфліктів, зміна організаційної структури, прийняття антикризових управлінських рішень, стабілізація соціально-психологічного клімату на підприємстві. Інформаційна – налагодження комунікаційних процесів, перевірка достовірності вхідної інформації на внутрішньому та зовнішньому рівнях. Маркетингова – збільшення кількості закордонних контрагентів, пошуки альтернативної відносно дешевшої та ефективнішої реклами та нових каналів збуту. Виробнича – зменшення обсягів браку виробництва, оптимізація виробничих процесів, переорієнтація виробництва. Логістична – налагодження процесів постачання та сировинно-матеріального забезпечення. Ресурсна – тісно пов'язана із рішеннями, за які відповідає фінансова складова, відповідно до них відбувається перерозподіл ресурсів підприємства.

Також за необхідності можуть бути використані інноваційна та науково-технічна складові. Вони потрібні, якщо антикризовий план дій передбачає впровадження інновацій, закуп патентів чи ліцензій для нових технологій, що, в свою чергу, може збільшити прибутки підприємства та вирішити питання фінансової кризи.

Соціальні кризи можуть бути пов'язані із неякісним управлінням та порушенням здорового психологічного клімату у колективі, міжособистісними конфліктами різного характеру, крадіжками. Основним акцентом у використанні антикризового потенціалу в такому випадку є взаємодія із людським фактором. Для подолання соціальної кризи необхідно застосовувати такі його складові: фінансова, трудова, організаційно-управлінська, інформаційна. Їхнє ефективне використання передбачає стабілізацію соціально-психологічного клімату на підприємстві та забезпечення підвищення мотивації працівників. Найбільше серед них впливає організаційно-управлінська складова, що використовується

для аналізу трудових ресурсів, що також передбачає анкетування співробітників щодо умов праці, підвищення кваліфікації працівників, використання матеріальних та нематеріальних заохочень. Фінансова – оптимізація фінансових потоків та виділення коштів на стабілізування соціальної кризи у вигляді витрат на навчання працівників, соціальну допомогу та інших соціальних виплат. Трудова – скорочення кадрів, що порушують дисципліну, здійснюють крадіжки, створюють нездорову соціально-психологічну атмосферу у колективі. Інформаційна – забезпечення налагодженої системи комунікації на усіх рівнях організаційної структури, побудова комунікаційної структури, що забезпечить тісний та прозорий зв'язок працівників із менеджерами та швидке виявлення їхніх проблем та потреб.

Якщо соціальна криза спровокована умовами праці та виробничими процесами, які не влаштовують працівників, то до вище вказаних додаються виробнича та ресурсна складові. Перша передбачає оцінку виробничого стану, аналіз виробничого процесу відповідно до робочого дня працівників, їхніх можливостей, скорочення виробничого процесу. Ресурсна – оцінка та аналіз наявних ресурсів підприємства для подальшої оптимізації виробничих та трудових процесів.

Інформаційні кризи на підприємстві можуть виникнути унаслідок нестачі або отримання недостовірної інформації, що необхідна для успішного функціонування підприємства. Зона впливу таких криз може розповсюджуватись, як і на все підприємство, так і на конкретну сферу його діяльності. Для їхнього подолання основними є такі складові антикризового потенціалу: фінансова, інноваційна, інвестиційна, інформаційна, науково-технічна. Але варто зазначити, що його наповнення може змінюватися залежно від сфери виникнення інформаційної кризи та її зони впливу. Таким чином фінансова складова застосовується для аналізу та перевірки фінансової звітності, ліквідації невідповідностей та виділення коштів на розвиток інформаційної системи підприємства. Інноваційна – пошук інноваційних підходів для забезпечення швидкої обробки інформації та її пошуку. Інвестиційна – інвестиції у розробку технічно-інформаційного забезпечення. Науково-технічна – використання науково-технічного підходу, створення технічних баз для фільтрування і перевірки інформації, налагодження комунікаційних процесів за рахунок технічного забезпечення. Також такий вид кризи при її загостренні передбачає формування кризис-групи, що в змозі вирішити проблеми, які стосуються інформаційних та комунікаційних проблем на підприємстві. Вона формується на основі трудової та організаційно-управлінської складової. Також можливе використання виробничої та ресурсної складової, що передбачають скорочення обсягів виробництва та перерозподіл ресурсів до появи достовірної інформації, що забезпечить безперервність цього процесу.

Кризи організаційно-управлінського характеру – це кризи, що виникають унаслідок організаційних та управлінських помилок, в тому числі і стратегічних, порушення законів розвитку організації, професійних суперечок між працівниками, робітниками, керівництвом. Для подолання таких криз у складі антикризового потенціалу мають бути задіяні фінансова, трудова, організаційно-управлінська, інформаційна та маркетингова складові, якісне управління якими передбачає реорганізацію організаційної структури підприємства, оптимізацію фінансових та трудових ресурсів, різні організаційні та стратегічні зміни, що сприяють подоланню кризи. Фінансова складова в такому випадку використовується для аналізу фінансового стану підприємства та витрат на організаційно-управлінський апарат, їхню оптимізацію. Трудова – для ліквідації невідповідності чисельності та кваліфікації працівників відповідно до організаційної структури. Використання організаційно-управлінської складової передбачає аналіз організаційної структури та методів управління, реорганізацію структури управління, зміну стратегії та критеріїв відбору персоналу організаційно-управлінської ланки, скорочення керівних посад. Інформаційна – за якісну комунікацію та достовірність інформації про негативний вплив організаційно-управлінської ланки на діяльність підприємства. Маркетингова – дослідження організаційно-управлінських тенденцій за межами підприємства, а також забезпечення інвестиційної привабливості організації.

Також необхідно виконати детальний аналіз виробничої, логістичної та ресурсної складової, які під негативним впливом організаційно-управлінської кризи можуть потребувати оптимізації, а в умовах загострення кризи і реорганізації процесів та перерозподілу виробничих, трудових та інших наявних ресурсів, що відбувається вже після реорганізації організаційної структури підприємства.

Крім того, для вирішення криз такого типу можуть використовуватись інноваційна та науково-технічна складові, які необхідні для створення нової системи комунікації, контролю виробництва, застосування нових технологій в управлінні і тощо.

Виробничо-технологічні кризи можуть виникати унаслідок високих витрат на обслуговування застарілого обладнання, надмірні витрати та втрати сировини, матеріалів та енергії при використанні застарілих технологій і обладнання з високим зносом [15]. Також причинами їхнього виникнення може бути застосування неякісного обладнання та сировини, технічні несправності різного виду. Для вирішення проблем цього типу доцільно використовувати такі складові антикризового потенціалу: фінансова, інноваційна, трудова, організаційно-управлінська, інформаційна, маркетингова, виробнича, науково-технічна, логістична та ресурсна. Також у окремих випадках може використовуватись

інвестиційна складова. Вона потрібна тоді, коли на підприємстві є неможливим використання інноваційної та науково-технічної складової. В такому випадку необхідно інвестувати кошти у розробку необхідних технологій, що спроможні вивести організацію із кризового стану.

Фінансова складова під час виробничо-технологічної кризи використовується для скорочення витрат на поточне виробництво, зниження собівартості продуктів виробництва, перерозподіл фінансових витрат. Інноваційна відповідає за впровадження інновацій та інноваційних підходів до вирішення проблем виробництва та застосування технологій. Трудова – передбачає скорочення трудових ресурсів, які більше не можуть бути задіяними у виробничо-технологічних процесах. Організаційно-управлінська відповідає за прийняття рішень, створення ефективного антикризового плану дій та можливу переорієнтацію виробництва. Інформаційна використовує отримання достовірної та актуальної інформації про сучасні тенденції та технології у виробництві. Маркетингова відповідає за аналіз попиту та пропозиції на ринку, пошук нових каналів збуту. Виробнича – за підтримку функціонування виробничих потужностей, зняття з виробництва неконкурентоспроможної продукції, виробничо-технологічну реструктуризацію. Науково-технічна складова використовується для пошуку можливості використання нових технологій, обладнання, матеріалів, що покращить виробничий процес. Логістична – потребує реорганізації у ситуації, коли процеси виробництва продукції порушені через невчасне постачання сировини. Ресурсна відповідає за аналіз та перерозподіл наявних виробничих ресурсів підприємства.

Криза збуту охоплює підсистему реалізації продукції та спричиняє розбалансування механізму збуту готової продукції [16]. Це може бути спричинено зміною смаків та платоспроможності споживачів, різким зменшенням попиту на ринку, втратою довіри, хибно підбраною маркетинговою кампанією, поганою репутацією. Для подолання кризових ситуацій такого типу можна застосовувати такі складові антикризового потенціалу: фінансова, трудова, організаційно-управлінська, інформаційна, маркетингова, виробнича, логістична та ресурсна. Основне завдання антикризового управління під час кризи збуту – сформувати позитивну думку споживачів про підприємство та відновити його конкурентоспроможність на ринку, що в свою чергу, зможе покращити роботу збутової системи. Фінансова складова використовується для скорочення витрат та зниження собівартості продукту. Трудова – для скорочення робочих місць, а також підвищення рівня навчання та підготовки працівників, якщо криза виникла як наслідок невідповідності виготовленої продукції технічним нормам, що регулюються працівниками під час виробничого процесу. Організаційно-управлінська – для реорганізації організаційної структури у випадку, коли необхідно скоротити витрати на управлінський апарат або ж організаційно-управлінська система не є дієвою та провокує порушення процесу збуту. Інформаційна – забезпечення максимуму об'єктивної інформації, що надходить з ринку. Маркетингова складова застосовується для пошуку нових каналів збуту, зміни маркетингової політики, пошуку нових партнерів по бізнесу, аналізу ринку, покращення рекламної діяльності. Логістична – для оптимізації логістичних процесів, що перешкоджають ефективній збутовій діяльності. Ресурсна – для перерозподілу наявних ресурсів та направлення їх у інші виробничі підсистеми. Крім того, також можуть використовуватись інноваційна та науково-технічна складові, що відповідатимуть за адаптацію до потреб споживачів та сучасних, перспективних тенденцій ринку.

Кризи постачання, на нашу думку, переважно взаємодіють із логістичною та виробничою складовою антикризового потенціалу, адже основними проблемами цього типу є відсутність належної організації постачання необхідних ресурсів, що в свою чергу, призводить до матеріальних втрат, неспроможності виробляти необхідний обсяг продукції вчасно. А це означає, що основна мета управління антикризовим потенціалом у цьому випадку – це мінімізувати втрати від хибно організованого логістичного процесу та налагодити його.

Для подолання криз такого типу необхідно використовувати фінансову, трудову, організаційно-управлінську, інформаційну, маркетингову, виробничу, логістичну та ресурсну складові. Управління антикризовим потенціалом у такому випадку буде містити: пошук нових постачальників, перевірку обсягів виробництва відповідно до можливостей зберігання та перерозподілу виробничих запасів, готової продукції та сировини на складах, аналіз усіх логістичних процесів на підприємстві та за його межами.

Фінансова складова відповідає за аналіз фінансової звітності, повторний розгляд умов оплати контрактів із постачальниками, скорочення витрат на постачання. Трудова – за скорочення чисельності працівників відповідно до скорочення масштабів постачання. Організаційно-управлінська – за організацію безперервного процесу виробництва, шляхом пошуку та затвердження альтернативи продуктам постачання. Інформаційна – забезпечення чіткого та якісного надходження інформації на різних рівнях організаційної структури. Маркетингова – пошук нових постачальників, дослідження ринку сировини і матеріалів, необхідних для виробництва. Виробнича – за скорочення обсягів виробництва відповідно до скорочення масштабів постачання, а також за пошук альтернатив існуючим процесам виробництва. Логістична – налагодження процесів транспортування, реорганізація логістичних

маршрутів, скорочення логістичного ланцюжка. Ресурсна – аналіз наявних та необхідних ресурсів, аналіз доцільності альтернативи необхідній сировині та матеріалам.

Крім того, підприємство може використовувати і такі складові, як інноваційна та науково-технічна, що необхідні за потреби використання нових технологій, які вирішують проблему постачання, а також інвестиційна – у тому випадку, коли підприємству необхідно інвестувати кошти у проект, який вирішить завдання, що необхідно виконати для успішного подолання кризи (табл. 1).

Використання складових антикризового потенціалу в антикризовому управлінні для подолання різних видів криз на підприємстві (сформовано автором)

Таблиця 1

Вид криз	Складові антикризового потенціалу										
	фінансова	інноваційна	грудова	організаційно-управлінська	інвестиційна	інформаційна	Маркетингова	виробнича	науково-технічна	логістична	ресурсна
Економічна	+	+/-	+	+	+/-	+	+	+	+/-	+	+
Фінансова	+	+/-	+	+	-	+	+	+	+/-	+	+
Соціальна	+	-	+	+	-	+	-	+/-	-	-	+/-
Інформаційна	+	+/-	+/-	+/-	+	+	-	+/-	+	-	+/-
Організаційно-управлінська	+	+/-	+	+	-	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-
Виробничо-технологічна	+	+	+	+	+/-	+	+	+	+	+/-	+
Збуту	+	+/-	+	+	-	+	+	+	+/-	+	+
Постачання	+	+/-	+	+	+/-	+	+	+	+/-	+	+

+ – використовується повністю;

+/- – частково використовується, або ж використовується за певних умов;

-- майже не використовується, або ж не використовується взагалі

Аналізуючи наповнення антикризового потенціалу ми бачимо, що деякі складові застосовуються для кожного виду кризи і мають схожий зміст. Це пояснюється тим, що будь-яка криза в першу чергу впливає на фінансовий стан підприємства. Для його стабілізації першим кроком скорочуються всі можливі фінансові витрати, в тому числі і у вигляді скорочення робочих місць. Внаслідок цього відбувається перерозподіл ресурсів, порядок і масштаби якого визначаються організаційно-управлінською ланкою. Також скорочуються масштаби виробництва. Усі ці дії мають супроводжуватися швидким процесом комунікації та прийняття рішень на основі достовірної інформації. Але акценти для кожного із видів криз та використання антикризового потенціалу все ж залишаються різними.

Отже, ми визначили, яким чином складові антикризового потенціалу можна використовувати у антикризовому управлінні для подолання різних видів криз, що належать до однієї класифікаційної ознаки – за сферою виникнення. Цю інформацію можна використовувати як загальні рекомендації для підприємства, на якому передбачається або уже виникла кризова ситуація. Крім того, варто зазначити, що кожна криза має свої особливості та фактори впливу, які необхідно враховувати при розробці антикризового плану. У такому випадку необхідно дотримуватися загальних методів та принципів антикризового управління, що і визначає подальший напрямок наших досліджень.

Розглянемо, яким чином впливають інші види криз на антикризове управління, що виникають на підприємстві, за такими класифікаційними ознаками: за станом (відкриті, очевидні, приховані), за масштабом (загальні, локальні), за причинами (стратегічні, тактичні).

Відкрита криза характеризується тим, що про її існування вже відомо на підприємстві, вона є діючою, проблеми, які спровоковані нею, потребують швидкого та ефективного вирішення в найшвидші терміни. Наповнення антикризового потенціалу в такому випадку повністю залежить від сфери виникнення кризи.

Очевидні кризи – це кризи, що можна передбачити. За умови ефективної антикризової діяльності їх можна уникнути. Використання та формування антикризового потенціалу в такому випадку також відбувається залежно від сфери виникнення потенційної кризи. Але її подолання не передбачає радикальних мір, а базується на використанні превентивних антикризових заходів.

Приховані кризи характеризуються зниженням загальної ефективності роботи підприємства. Для того, щоб запобігти їхній трансформації в очевидні чи відкриті необхідно проводити постійний аналіз та діагностику фінансового стану організації, факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, систематично робити перевірку всіх типів звітності, налагодженості каналів комунікації, виробничих потоків, відслідковувати слабкі сторони діяльності організації та швидко їх ліквідувати.

Загальні кризи характеризуються розповсюдженням кризи на підприємство повністю та передбачають використання антикризового потенціалу повною мірою із наповненням відповідним до виду кризи за сферою виникнення. Антикризове управління у такому випадку передбачає зосередження над основними функціями підприємства, які можуть забезпечити швидкий вихід із кризового стану.

Локальні кризи на підприємстві охоплюють одну або декілька зон впливу, один чи декілька відділів. Радіус управління антикризовим потенціалом розширюється пропорційно до масштабів охоплення кризи.

Стратегічні кризи можуть виникати у конкретній сфері діяльності підприємства. Причиною цього є помилкові стратегічні рішення. Управління антикризовим потенціалом в такому випадку потребує, крім подолання кризи відповідно до сфери виникнення та стабілізації поточної ситуації, ще й зміни стратегії та планів на довгостроковий період функціонування підприємства.

Тактичні – кризи, що утворюються внаслідок помилкових поточних рішень чи проблем. Антикризовий потенціал використовується відповідно до умов сфери виникнення. Після виходу із кризового стану такого типу відбувається аналіз джерел, чинників та факторів, що її спричинили, та створюється план превентивних дій, дотримуючись якого можна запобігти повтору такої кризи.

Таким чином, ми дослідили взаємозв'язок управління антикризовим потенціалом із видами криз, визначили наповнення антикризового потенціалу відповідно до видів криз за сферою виникнення та виокремили особливості управління криз за видами у відношенні до класифікаційних ознак за масштабом, станом та причинами.

Висновки. Отже, нами було визначено основні особливості використання антикризового потенціалу залежно від виду кризи, що виникла на підприємстві. Сформовано наповнення антикризового потенціалу відповідно до сфери виникнення кризи. Виокремлено особливості антикризового управління кризами, які змінюються за класифікаційними ознаками – за масштабом, станом та причинами виникнення. Результатом дослідження є узагальнення використання складових антикризового потенціалу в антикризовому управлінні для подолання різних видів криз за сферою виникнення на підприємстві та впливу на антикризове управління видів криз за іншими класифікаційними ознаками. Визначено подальший напрям досліджень – формування загальних методів та принципів антикризового управління.

Список використаної літератури:

1. Банера Н.П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи / Н.П. Банера // Електронне наукове фахове видання МНУ ім. В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки». – 2016. – № 10 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1885-banera-n-p-antikrizove-upravlinnya-yak-odin-iz-shlyakhiv-vikhodu-iz-finansovoi-krizi>.
2. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств / О.І. Винокурова // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. – К. : НАСОА, 2014. – № 3 (42). – С. 54–61.
3. Мазнев Г.Є. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування / Г.Є. Мазнев, С.О. Заїка, О.В. Грідін // Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10 (2). – С. 13–17 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29_4.
4. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства / О.В. Гук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2015. – № 6 (22). – С. 193–198.
5. Давиденко В.В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств / В.В. Давиденко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С. 279–283 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_42.
6. Кавтиш О.П. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування / О.П. Кавтиш, А.Ю. Погребняк // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С. 180–187.
7. Ладунка І.С. Антикризове управління потенціалом підприємства / І.С. Ладунка ; за ред. О.І. Черняка, П.В. Захарченка // Актуальні проблеми прогнозування розвитку економіки України : монографія. – Бердянськ : Видавець Ткачук О.В., 2017. – 371 с.
8. Бланк І.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
9. Коротков Э.М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 406 с.
10. Patterson B. Crisis impact on reputation management / B.Patterson // Public Relations Journal. – 1993. – № 49/11. – P. 47–48.
11. Fink S. Crisis management: Planning for the inevitable / S.Fink. – NewYork : AMACOM, 1986.

12. Шестопалова О.В. Економічно-кризові ситуації на підприємстві та механізми їх подолання / О.В. Шестопалова // Сталлий розвиток економіки. – 2013. – № 1. – С. 119–122.
13. Тюріна Н.М. Антикризисный потенциал: сутнісні характеристики та структуризація / Н.М. Тюріна, О.А. Шатайло // БізнесІнформ. – 2018. – № 5. – С. 434–439.
14. Погришук Г.Б. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві / Г.Б. Погришук, С.В. Присяжнюк // Економіка та суспільство. – 2016. – Вип. 3. – С. 463–469.
15. Хандій О.О. Антикризисні інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О.О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4.
16. Овсак О.П. Теоретико-методичні аспекти діагностики кризи збуту підприємства / О.П. Овсак, О.В. Іващенко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : збірник наукових праць. – Київ : НАУ, 2011. – Вип. 29. – 330 с.

References:

1. Banera, N.P. (2016), «Antikrizove upravlinnja jak odin iz shljahiv vihodu iz finansovoi krizi», *Elektronne naukovе jahove vidannja MNU im. V.O. Suhomlins'kogo «Global'ni ta nacional'ni problemi ekonomiki»*, No. 10, [Online], available at: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1885-banera-n-p-antikrizove-upravlinnya-yak-odin-iz-shlyakhiv-vikhodu-iz-finansovoi-krizi>
2. Vinokurova, O.I. (2014), «Rol' biznes-planuvannja v antikrizovomu upravlinni pidpriemstv», *Naukovij visnik Nacional'noi akademii statistiki, obliku ta auditu*, No. 3 (42), NASOA, K., pp. 54–61.
3. Maznjev, G.Je., Zai'ka, S.O. and Gridin, O.V. (2016), «Antykryzove upravlinnja jak sfera biznes-administruvannja», *Naukovyj visnyk UNU. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, Vol. 10 (2), pp. 13–17, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29__4
4. Guk, O.V. (2015), «Antykryzove upravlinnja jak sposib zapobigannja bankrutstvu pidpriemstva», *Ekonomika: realii' chasu. Naukovyj zhurnal*, No. 6 (22), pp. 193–198.
5. Davydenko, V.V. (2016), «Vykorystannja preventyvnogo antykryzovogo upravlinnja v dijalnosti pidpriemstv», *Ekonomichnij visnyk Nacional'nogo tehničnogo universytetu Ukrainy «Kyiv's'kyj politehničnij instytut»*, No. 13, pp. 279–283, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_42
6. Kavtysh, O.P. and Pogrebnyak, A.Ju. (2016), «Analiz dynamiky kryzovyh javyssh na pidpriemstvah mashynobuduvannja», *Ekonomichnij visnyk Nacional'nogo tehničnogo universytetu Ukrainy «Kyiv's'kyj politehničnij instytut»*, No. 13, pp. 180–187.
7. Ladunka, I.S. (2017), «Antykryzove upravlinnja potencialom pidpriemstva», *Aktual'ni problemy prognozuvannja rozvytku ekonomiky Ukrainy*, monografija, in. Chernjaka, O.I. and Zaharchenka (ed.), Vydavec' Tkachuk O.V., Berdjans'k, 71 p.
8. Blank, Y.A. (2006), *Antykryzysnoe fynansovoe upravlenye predpriyatym*, El'ga, Nyka-Centr, K., 672 p.
9. Korotkov, Je.M. (2014), *Antykryzysnoe upravlenye*, Yzdatel'stvo Jurajt, M., 406 p.
10. Patterson, B. (1993), «Crisis impact on reputation management», *Public Relations Journal*, No. 49/11, pp. 47–48.
11. Fink, S. (1986), *Crisis management: Planning for the inevitable*, AMACOM, New York.
12. Shestopalova, O.V. (2013), «Ekonomichno-kryzovi situacii' na pidpriemstvi ta mehanizmy i'h podolannja», *Stalyj rozvytok ekonomiky*, No. 1, pp.119–122.
13. Tjurina, N.M. and Shatajlo, O.A. (2018), «Antykryzovij potencial: sutnisni harakterystyky ta strukturyzacija», *BiznesInform*, No. 5, pp. 434–439.
14. Pogrishhuk, G.B. and Prysjazhnjuk, S.V. (2016), «Iдentyfikacija finansovoi' kryzy na pidpriemstvi», *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. 3, pp. 463–469.
15. Handij, O.O. (2012), «Antykryzovi instrumenty upravlinnja pidpriemstvom: praktychni aspekty realizacii'», *Marketyng i menedzhment innovacij*, No. 4.
16. Ovsak ,O.P. and Ivashhenko, O.V. (2011), «Teoretyko-metodychni aspekty diagnostyky kryzy zbutu pidpriemstva», *Problemy pidvyshhennja efektyvnosti infrastruktury*, zbirnyk naukovyh prac', Vol. 29, NAU, Kyi'v, 330 p.

Шатайло Ольга Анатоліївна – аспірант Хмельницького національного університету.

Наукові інтереси:

- антикризове управління;
- антикризовий потенціал;
- запобігання кризовим явищам та боротьба із кризами.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1554-8760>

Стаття надійшла до редакції 10.05.2019.