

**Рябенко В.В.**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки і права

Національного університету харчових технологій, м. Київ

## **ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

Визначено особливості формування потенціалу підприємства в умовах кризи. Обґрунтовано напрями структуризації потенціалу підприємства. Досліджено процес формування структурних елементів потенціалу підприємства.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, потенціал підприємства, формування потенціалу підприємства, структура потенціалу підприємства.

## **Рябенко В.В. ФОРМИРОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Определены особенности формирования потенциала предприятия в условиях кризиса. Обоснованы направления структуризации потенциала предприятия. Исследован процесс формирования структурных элементов потенциала предприятия.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, потенциал предприятия, формирование потенциала предприятия, структура потенциала предприятия.

## **Ryabenko V.V. FORMATION POTENTIAL OF THE ENTERPRISE DURING THE CRISIS**

The features of the formation potential of the enterprise during the crisis are determined. The directions of structuring potential of the enterprise are substantiated. The process of the formation of the structural elements of the enterprise potential is investigated.

**Keywords:** crisis, crisis management, the potential of the enterprise, formation potential of the enterprise, the structure of the enterprise potential.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан економіки України характеризується наявністю кризових явищ і процесів, що стримують її розвиток. До них слід віднести низький рівень виробництва товарів та послуг, недосконалість законодавчої бази, яка регламентує господарську діяльність підприємств, кризу платежів, низький рівень розвитку фінансового ринку тощо. Загальноекономічні процеси в державі негативно позначилися на діяльності більшості суб'єктів господарювання, що призвело до збільшення числа технічно відсталих, неконкурентоспроможних і неплатоспроможних підприємств, яким загрожує банкрутство.

Успішне функціонування вітчизняних підприємств значною мірою визначається можливістю їхньої швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, що потребує формування відповідного потенціалу для подолання кризових явищ та забезпечення наступного прогресивного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам дослідження процесів формування потенціалу підприємств в сучасних умовах присвячені наукові праці багатьох вітчизняних вчених, серед яких Ареф'єва О.В., Берсуцький А. Я., Бузько І.Р., Воронкова А.Е., Головкова Л.С., Іванов Ю.Б., Калінеску Т.В., Краснокутська Н.С., Мороз Ю.Ю., Отенко І.П., Федонін О.С. та ін. Однак в їх роботах процес формування потенціалу підприємства розглядається в стабільних умовах функціонування, що не характерно для сучасного стану економіки. З іншого боку, категорія «потенціал підприємства» використовується для пояснення сутності кризи та розробки механізмів її подолання у дослідженнях з антикризового управління таких вчених, як Гасанов С.С., Градов А.П., Коротков Е.М., Лігоненко Л.О., Ситник Л.С., Терещенко О.О., Шершньова З.Є. та ін. Але в даних дослідженнях не розглядаються проблеми формування потенціалу підприємства в умовах кризи.

**Постановка завдання.** Завданням дослідження є визначення ролі потенціалу підприємства у запобіганні і подоланні кризових явищ та обґрунтування особливостей його формування в умовах кризи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діяльність українських підприємств в останні десятиліття характеризується наявністю постійного впливу кризових явищ на результативність їх функціонування і розвитку.

Найчастіше, криза трактується як крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), яке загрожує її життєздатності в навколишньому середовищі [1].

Криза є необхідною стадією та об'єктивною передумовою розвитку будь-якої макро- та мікроекономічної системи. Під кризою на підприємстві слід розуміти об'єктивно-суб'єктивне явище, що виникає під впливом негативних зовнішніх та внутрішніх чинників на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства та може призвести до порушення економічного, фінансового та господарського механізмів функціонування або припинення його існування.

Відповідно до світової практики банкрутство підприємств на 1/3 зумовлене зовнішніми факторами і на 2/3 – внутрішніми, однак ця тенденція порушується в країнах з перехідною економікою, де зовнішні фактори превалюють над внутрішніми [5].

Потенціал є інтегральною, системною характеристикою підприємства, що відображає як тенденції та результативність його функціонування і розвитку, так і здатність до виживання в умовах кризи та адаптації до зовнішніх умов. Як вже зазначалося, потенціал підприємства використовується для обґрунтування сутності кризи та її окремих видових проявів.

Відповідно до загальної теорії криз, під кризою розуміється необхідна фаза в житті будь-якої системи, за якої потенціал попередньої динаміки вже вичерпаний і система або переходить у якісно новий стан, або гине, або змінюється новою, більш прогресивною. Про стратегічну кризу йдеться в тих випадках, коли потенціал розвитку підприємства істотно вичерпаний. Таким

чином, криза підприємства – це перехід від стабільності до покращення або погіршення будь-якого з параметрів економічного потенціалу підприємства [2].

Причина кризи у вичерпані потенціалу старих форм науково-технічного й організаційного розвитку [7].

Криза пояснюється постійною зміною кон'юнктури ринку, змінами параметрів попиту, параметрів чинників виробництва, моральним і фізичним старінням елементів стратегічного потенціалу фірми [6].

На практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його в неприбутковій зоні або відсутність у підприємства потенціалу для успішного функціонування. Стратегічна криза – це коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху [8].

Стратегічна криза – незапланований процес певної тривалості, що формується під впливом певного співвідношення зовнішніх та внутрішніх кризоутворюючих чинників, та обмеженої можливості впливу з боку керівників і власників підприємств з важко прогнозованими наслідками, які призводять до вичерпування стратегічного потенціалу та втрати доцільності подальшого існування організації з незмінними місією, цілями, напрямками діяльності та виробничим потенціалом [3].

Фінансова криза віддзеркалює протиріччя між фактичним станом його фінансового потенціалу (спроможністю генерування та (або) залучення фінансових ресурсів) та необхідним обсягом фінансування [4].

Кризи стали невід'ємною частиною існування сучасних організацій. Хоча кризи можуть бути різними, наявність у підприємства потужного, збалансованого потенціалу дозволить протидіяти будь-яким катастрофам. Антикризове управління повинно починатися не зі здійснення надзвичайних заходів по запобіганню фінансової неспроможності, а з вибору місії підприємства, вироблення концепції і цілей його діяльності, формування і підтримки на достатньому рівні потенціалу підприємства, здатного забезпечити не тільки виживання, а й подальший поступальний розвиток.

Формування потенціалу підприємства – це процес, який здатний змінити траєкторію руху або намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг. Потенціал характеризує можливість підприємства виживати шляхом адаптації до множини кризоутворюючих факторів.

Формування потенціалу підприємства в умовах кризи повинне мати різноспрямований характер. Початковим етапом формування потенціалу підприємства є його структуризація. Найчастіше у наукових дослідженнях використовується функціональна структуризація потенціалу підприємства, згідно з якою виділяють до двадцяти видів локальних потенціалів. Але доцільним є для промислових підприємств, на нашу думку, виділення виробничого, фінансового, трудового, маркетингового, інноваційного та управлінського потенціалів як таких, що найбільш комплексно відображають весь спектр господарських процесів на підприємстві.

В структурі потенціалу підприємства доцільно також виокремити потенціал розвитку (стратегічний потенціал) і потенціал виживання. Стратегічний потенціал визначає орієнтири розвитку і є вихідною точкою для встановлення цілей підприємства, є вихідним базисом для розробки стратегії розвитку підприємства. Оскільки, криза не виникає спонтанно, при появі перших її симптомів у зовнішньому або внутрішньому середовищі, підприємству необхідно поступово переключитись із режиму розвитку у режим антикризового функціонування і задіяти потенціал виживання.

Потенціал виживання – це наявна можливість розвитку за позитивним сценарієм (здатність до самовиживання), наслідком якого є нормалізація стану господарської системи, відновлення конкурентоспроможності підприємства й забезпечення ефективного господарювання [2]. Лігоненко Л.О. пропонує використовувати термін «потенціал виживання підприємства» для узагальнюючої прогностичної оцінки перспектив розвитку підприємства в майбутньому та його можливостей щодо подолання кризових явищ [4].

Стратегічний потенціал підприємства – це системна сукупність стратегічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які використовуються або можуть використовуватися на сучасному етапі та в довгостроковій перспективі для забезпечення сталого розвитку підприємства у відповідності з встановленими цілями та існуючими тенденціями у зовнішньому середовищі. Згідно із даним визначенням у структурі потенціалу підприємства доцільно виділити ресурсний (внутрішній) потенціал, зовнішній (ринковий) потенціал (як сукупність можливостей, які існують у зовнішньому середовищі) та потенціал компетенцій. Компетенції являють собою сукупність навичок, знань, досвіду, ноу-хау і відносин, якими володіють підприємство та його працівники. Потенціал компетенцій підприємства виступає об'єднувальною ланкою, яка дозволяє створювати певні комбінації наявних у підприємства ресурсів для більш повного використання можливостей, що з'являються у зовнішньому середовищі.

Узагальнюючи вищевикладене можна стверджувати, що причинами кризи є:

- розбалансованість локальних функціональних потенціалів підприємства, що призводить до виникнення локальних криз;
- протиріччя між внутрішнім та ринковим потенціалом підприємства;
- невідповідність стратегічного потенціалу підприємства його стратегічним цілям через його недостатність або фізичне і моральне старіння;
- відсутність у підприємства потенціалу виживання, тобто здатності протистояння негативним зовнішнім впливам та внутрішнім тенденціям.

За масштабами впливу на підприємство кризи поділяються на локальні, системні та стратегічні. Найперші проблеми для підприємства створює локальна криза. Локальна криза – процес погіршення діяльності в одній із підсистем організації. Локальні кризи мають тісний причинно-наслідковий зв'язок, що зумовлює мультиплікативний ефект накопичення негативних явищ при переході від однієї локальної кризи до іншої. На основі різновиду локальних криз на підприємстві згідно з ланцюжком створення вартості можна

сформувати таку послідовність утворення проблемних ситуацій: криза збуту, фінансова криза, криза постачання, виробничо-технологічна, криза персоналу, організаційна криза. Організаційна криза призводить до виникнення системної кризи на підприємстві, яка охоплює всі функціональні сфери його діяльності.

Однією із проблем кризового стану сучасних підприємств є розбалансованість розвитку локальних функціональних потенціалів у структурі загального. Навіть слабкий розвиток одного із функціональних потенціалів може призвести до негативних результатів діяльності підприємства. Наприклад, недостатній розвиток маркетингового потенціалу, навіть при ефективному використанні фінансового, виробничого та трудового потенціалів, може викликати кризу збуту, яка за ланцюгом розповсюдження кризових явищ трансформується у інші локальні кризи (фінансову, виробничу, кадрову тощо). Низький й же рівень фінансового, виробничого та трудового потенціалів може призвести ще до більших проблем. Тому, у процесі формування потенціалу підприємства ключовим принципом має стати збалансованість локальних потенціалів.

Вітчизняним промисловим підприємствам у спадок від радянської епохи дісталися досить потужний, хоч і фізично та морально застарілий, виробничий потенціал та достатній за кількісними і якісними параметрами трудовий потенціал. Однак, стан фінансового, маркетингового інноваційного та управлінського потенціалів є вкрай незадовільним.

Фінансовий потенціал, з одного боку, є необхідним базисом для формування всіх інших локальних потенціалів, а з іншого боку, є результативним параметром, який характеризує успішність формування та використання сукупного потенціалу підприємства. Недостатність фінансового потенціалу вітчизняних підприємств обумовлена наступними причинами: хронічні неплатежі, викривлена структура капіталу суб'єктів господарювання, їх низька інвестиційна привабливість, недосконала амортизаційна політика, високі ставки оподаткування, проблеми із залученням зовнішнього фінансування через дорогі кредити та низький рівень розвитку фондового

ринку. Тому, важливим і пріоритетним завданням в умовах кризи є формування маркетингового, інноваційного та управлінського потенціалів, які дозволять, з одного боку, згенерувати додаткові грошові потоки, а з іншого – підвищити інвестиційну привабливість підприємства. Це забезпечить збільшення фінансового потенціалу, а на його основі дозволить модернізувати виробничий потенціал та удосконалити трудовий потенціал підприємства.

Формування маркетингового потенціалу передбачає перехід від виробничої концепції функціонування підприємства (виробляти, що можемо) до маркетингової концепції (виробляти те, що потрібне для задоволення потреб споживачів). Зазначене вимагає формування і використання відповідного маркетингового інструментарію (маркетингові дослідження, сегментування ринку, позиціонування товарів, заходи товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики).

Формування інноваційного потенціалу вимагає від підприємства створення підрозділів, які будуть займатися інноваційними розробками, активізації інноваційної активності власного персоналу, налагодження співпраці із науково-дослідними установами, трансфер інновацій із-за кордону шляхом придбання ліценцій, укладання франчайзингових угод або створення спільних підприємств чи стратегічних альянсів із закордонними партнерами.

Проблеми формування управлінського потенціалу пов'язані із організаційними змінами, реформуванням системи управління підприємством, поліпшення кадрового складу управлінського персоналу та набуття і розвиток його навичок і здібностей. Це вимагає змін в організаційній структурі управління, зокрема зменшення ієрархічних рівнів, перехід до більш «плоских» структур, які базують не на підпорядкуванні, а на співробітництві, що підвищує їх гнучкість, адаптивність та швидкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі.

Стратегічна криза свідчить про невідповідність організації вимогам передусім зовнішнього середовища, що свідчить про виснаження або недостатність стратегічного потенціалу підприємства. Неграмотні дії

менеджменту здатні спровокувати або прискорити руйнування потенціалу успіху організації. Невміння менеджменту оптимізувати шанси організації на довгостроковий успіх, правильно ідентифікувати ключові компоненти стратегічного потенціалу і адекватно реалізувати потенціал, позбавляє організацію можливості зберегти фінансову заможність, підводить до технічної неплатоспроможності і подальшого банкрутства.

Формування стратегічного потенціалу передбачає формування внутрішнього (ресурсного) потенціалу, зовнішнього (ринкового) потенціалу та створення унікальних, відмітних компетенцій підприємства та його персоналу. В множині елементів потенціалу як цілісної системи повинні бути виділені ті, котрі належать до внутрішнього потенціалу, і ті, котрі формують зовнішній потенціал.

Історія виживання вітчизняних товаровиробників у перехідній економіці підтверджує, що промислова організація залишається конкурентоспроможною, коли має оригінальні можливості, що гарантують ринковий успіх. Сукупність ресурсів і здібностей організації по їхньому комбінуванню й оригінальному використанню, що утворюють потенціал, гарантує ринковий успіх організації, одержання стійкого, високого прибутку. Потенціал визначається як обсягом і якістю наявних в організації ресурсів, так і реальними можливостями їхнього оригінального комбінування і своєрідного використання. Формування стратегічного потенціалу організації пов'язане з розробкою ключових компетенцій. Формування компетенцій передбачає розробку на рівні підприємства системи постійного навчання, удосконалення знань і навичок, інтелектуалізацію й осучаснення процесу виробництва на основі оригінальних ідей та новітніх технологій, налагодження відносин як всередині підприємства між окремими працівниками, так і із зовнішніми контрагентами та контактними аудиторіями. Зазначене дозволить створити унікально привабливі товари і послуги за рахунок комбінування ресурсів такими способами, які не можуть повторити інші підприємства. Ресурси набувають форми ключових компетенцій, якими не володіють конкуренти, коли дефіцитні на ринку ресурси

організація використовує більш уміло, ніж її ринкові суперники, коли в оцінках можливостей застосування ресурсів, у їхньому комбінуванні присутнє яскраво виражений елемент своєрідності, неповторності.

Для запобігання втрати товаровиробником здібностей отримувати прибуток потрібно синхронний розгляд менеджментом питань управління продуктово-ринковим набором, внутрішнім потенціалом і прибутковістю бізнесу. Тому, в ході управління потенціалом успіху повинне досягатися розумне узгодження специфічного ринкового потенціалу (вдала комбінація властивостей продукту, цін, витрат, умов продажів) і стратегічно орієнтованих (внутрішніх) компетенцій організації.

Найбільш проблемним питанням у формуванні потенціалу підприємства є створення потенціалу виживання, оскільки він є найбільш абстрактним видовим проявом потенційних можливостей, а необхідність у ньому виникає тільки в умовах настання кризи. До основних процесів формування потенціалу виживання належать:

- забезпечення гнучкості, адаптивності та швидкості реакції щодо несприятливих змін у зовнішньому середовищі, що досягається завдяки розвитку інноваційних та маркетингових здібностей;

- формування сукупності резервів, в першу чергу, матеріальних і фінансових ресурсів, які можуть бути мобілізовані при виникненні кризових явищ;

- розробка механізмів скорочення діяльності як реакції на несприятливі тенденції у функціонуванні підприємства (скорочення обсягу виробництва та асортименту товарів; вихід із ринків, які мають незначну привабливість; скорочення витрачання матеріальних і фінансових ресурсів; зменшення чисельності персоналу тощо);

- розробка програми вивільнення ліквідних коштів внаслідок іммобілізації оборотних і необоротних активів підприємства (продаж, здача в оренду, зворотний лізинг, вихід із інвестиційних проектів);

- обґрунтування положень режиму економії на підприємстві, що вимагає запровадження ресурсо- та енергоощадних технологій;
- формування стратегій ціноутворення в умовах кризи (можуть використовуватися як стратегії високих, так і низьких цін, орієнтуючись на зміну витрат, цін конкурентів, рівень попиту та його еластичність);
- запровадження на підприємстві системи управління витратами та контролінгу з метою мінімізації і (або) оптимізації всієї сукупності витрат та забезпечення координації планування і контролю в управлінні фінансами, вартістю та ризиками;
- розробка алгоритмізованого плану заходів на випадок виникнення кризових ситуацій по аналогії із технічними регламентами.

Важливе значення у формуванні потенціалу має проактивне антикризове управління та реструктуризація. Проактивне антикризове управління спрямоване на недопущення кризової ситуації і передбачає формування потенційної здатності до виживання підприємства та забезпечення подальшого ефективного розвитку бізнесу. Реструктуризація – це перегрупування фінансових, матеріальних, технологічних і управлінських ресурсів, їхня концентрація на перспективних напрямках роботи підприємства. У процесі реструктуризації створюється новий потенціал для активної поведінки на ринку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Незважаючи на деструктивний характер, кризи мають і позитивні наслідки, які проявляються у набутті досвіду та формуванні нового потенціалу, що виступає необхідним базисом та вихідною умовою формування стратегій розвитку підприємств, ліквідацію або якісне перетворення застарілих елементів. Формування збалансованого, оптимального за величиною, відповідного цілям розвитку потенціалу підприємства дозволить вітчизняним підприємствам не тільки протистояти кризовим явищам, які характерні на сучасному етапі, а й забезпечити сталий розвиток суб'єктів господарювання. Використання сформованого потенціалу підприємства передбачає трансформацію всіх видів ресурсів, якими володіє

підприємствами за допомогою наявних компетенцій та у відповідності з можливостями, які існують в зовнішньому середовищі, задля забезпечення високої результативності функціонування.

### **Бібліографічний список:**

1. Антикризисное управление : учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / под. ред. проф. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 620 с.
2. Антикризисне корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. – К. : ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. – 301 с.
3. Антикризисное управление предприятием : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцев; за заг. ред. З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
4. Лігоненко, Л. О. Антикризисное управление предприятием : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : [б. в.], 2000. – 390 с.
5. Пономаренко, В. С. Механізм санаційного управління підприємством: засади формування та моделі реалізації : монографія / В. С. Пономаренко, О. В. Раєвнева, С. О. Степурина. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 304 с.
6. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под общ. ред. проф., д.э.н. А. П. Градова и проф., д.э.н. Б. И. Кузина. – СПб. : «Специальная литература», 1996. – 510 с.
7. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
8. Терещенко О. О. Антикризисное фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2008. – 272 с.