

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

КВАСНІЙ Л. Г.

кандидат економічних наук

Дрогобич

ЩЕРБАН Т. Й.

Львів

Дослідженням економічного потенціалу підприємства займалися такі видатні вчені, як Абалкін Л. І., Білоусов Р. А., Волкова О. М., Горбунов Е. П., Ігнатовський П. А., Євдокімов Ф. І., Мізіна О. В., Лукінов І. І., Марушков Р. В., Мочерний С. В., Олексюк О. І., Репіна І. М. та ін. Основи теорії антикризового управління фінансами підприємств у нинішніх економічних умовах містяться в наукових працях вітчизняних економістів: О. Барановського, І. Бланка, А. Гальчинського, В. Гейця, М. Крупки, А. Лігоненко, С. Осадця.

Вивчення теоретичних концепцій щодо сутності економічного потенціалу та емпіричний аналіз практики антикризового управління сприяли виявленню актуальних проблем, які потребують наукового вирішення, зокрема, питання, пов'язані з визначенням фінансово-економічного механізму антикризового управління, діагностики фінансової кризи, планування, фінансування та управління економічним потенціалом з розробкою конкретних антикризових заходів, які б сприяли виходу більшості вітчизняних підприємств з кризового стану.

Під економічним потенціалом підприємства розуміємо сукупність усіх форм ресурсного забезпечення та характеру його використання. Економічний потенціал представляє собою також сукупність природних умов та ресурсів, можливостей, запасів та цінностей, які можуть бути використані підприємством для досягнення поставлених цілей та реалізації вибраних стратегій.

Оскільки економічний потенціал розглядається як сукупна спроможність економіки проводити виробничо-економічну діяльність, що являє собою ціль, з урахуванням елементів продуктивних сил [1, с. 6], то основними завданнями антикризового управління економічним потенціалом повинні стати заходи, пов'язані з управлінням продуктивними силами, зокрема, потенціалом продуктивних сил, техніко-економічних відносин, організаційно-економічних відносин, відносин власності та господарського механізму у відповідності до цілей та поставлених завдань.

Саме управління ресурсами повинно забезпечуватися ефективним вмінням розпоряджатися ними і використовувати в конкретних досяжних цілях. У нинішніх умовах ринкових перетворень економіки України економічний потенціал підприємства визначається спроможністю менеджерів використовувати ресурси для створення товарів і послуг з метою одержання максимального прибутку при мінімальних витратах. Рівень

і результати реалізації економічного потенціалу підприємства визначаються також обраною формою підприємництва з відповідною організаційною структурою.

Основні чинники, які визначають особливості антикризового управління та стан економічного потенціалу, такі:

- ✦ спроможність працівників (фахівців, робітників, допоміжного персоналу) до створення будь-якої продукції;
- ✦ вміння менеджерів оптимально використовувати наявні на підприємстві ресурси;
- ✦ обсяг та якість наявних ресурсів: чисельність зайнятих основними виробничими і невиробничими фондами, обіговими фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією;
- ✦ інформаційна спроможність, тобто здатність обробляти та перетворювати інформацію для використання у господарській діяльності;
- ✦ фінансові спроможності, а саме: кредитоспроможність, внутрішня та зовнішня заборгованість у сфері фінансів;
- ✦ інноваційна спроможність, що визначається застосуванням нових технологій, оновленням виробництва.

Таким чином, управління економічним потенціалом нерозривно пов'язане з наявним освітнім, кваліфікаційним, управлінським та мотиваційним потенціалом підприємства.

Особливістю антикризового управління економічним потенціалом є те, що загальний його рівень не визначається як арифметична сума складових, а узгодженими їх діями, зокрема, ефективністю управління. Оскільки в нинішніх умовах мінливого середовища ринку часто змінюються окремі складові економічного потенціалу, то доцільно підкреслити і змінюваність напрямів та механізмів їх управління. Тому для успішної роботи підприємства особливо важливим є те, щоб кожна зміна усіх елементів потенціалу була узгодженою, оскільки ефективність антикризового управління економічним потенціалом пов'язана із збалансованістю темпів розвитку всіх складових потенціалу.

Своєчасне застосування антикризових заходів в практиці управління вітчизняними підприємствами може сприяти уникнення ними фінансової кризи та банкрутства. Таким чином, адекватною реакцією на підвищені вимоги до управління економічним потенціалом є запровадження антикризового фінансового менеджменту. У процесі організації антикризового управління економічним потенціалом слід враховувати характерні особливості управління фінансами підприємств в нинішніх умовах:

- ✦ функціонування повноцінної системи ризик-менеджменту, що уможливорює регулярне від-

стеження та прогнозування зовнішніх і внутрішніх ризиків фінансово-господарської діяльності;

- ✦ використання емпірично-статистичних методів прогнозування та аналізу фінансово-господарської інформації;
- ✦ наявність дієвої системи фінансового контролю та внутрішнього аудиту;
- ✦ впровадження інтегрованої системи оперативного бюджетування та стратегічного планування;
- ✦ орієнтація управлінського процесу на створення доданої вартості за рахунок інтенсифікації впровадження інновацій;
- ✦ відкритість та симетричний розподіл фінансово-економічної інформації.

Брак достатніх інституційних і функціональних передумов для ефективного антикризового управління економічним потенціалом значною мірою пояснюється відсутністю цілісної наукової парадигми як концептуальної схеми ідентифікації та вирішення науково-практичних проблем з оптимізації фінансових рішень і вдосконалення фінансових відносин у рамках антикризового управління.

Аналіз стану вітчизняних підприємств свідчить про те, що реалізація їх стратегічних цілей потребує конкретних, оптимальних для кожного етапу функціонування, рішень щодо витрат ресурсів. Оскільки практика господарювання вітчизняних і зарубіжних підприємств свідчить про те, що майбутнє не завжди можна повністю передбачити, тому витрати ресурсів завжди супроводжуватимуться тим чи іншим рівнем ризику. Зовсім позбутися ризику неможливо, його можна звести до мінімуму, що, як правило, потре-

бує додаткових витрат і може бути іноді зовсім неекономічно. Тому при розробці ресурсних стратегій доцільно обґрунтовувати як можливий, так і допустимий рівні ризику, який керівництво готове прийняти при використанні ресурсів з максимально можливою віддачею.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства в умовах антикризового управління доцільно здійснювати у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань (рис. 1) [2]:

- ✦ визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- ✦ розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- ✦ використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

Здатність підприємства виконувати свої поточні платіжні зобов'язання, а також здійснювати інвестиційні вкладення залежить від стану чистого грошового потоку, як сукупного, так і в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Діагностику потенціалу підприємства доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками (рис. 2).

За першим блоком «Виробництво, розподіл та збут продукції» необхідно провести аналіз таких характеристик:

- обсяг, структуру та темпи виробництва;
- фонди підприємства;
- стан обладнання;
- інфраструктуру та особливості місцезнаходження виробництва;



Рис. 1. Механізм управління економічним потенціалом

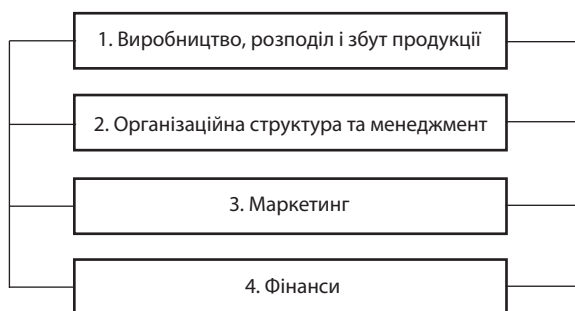


Рис. 2. Графоаналітична модель управління економічним потенціалом [4]

- умови збуту;
- екологічні аспекти виробництва.

Другий блок «Організаційна структура та менеджмент» включає аналіз та оцінку:

- організації системи управління;
- кількісний та якісний склад працівників;
- рівень менеджменту;
- культуру виробництва.

Відповідно третій блок «Маркетинг» включає дослідження:

- товару, ринку, каналів збуту продукції;
- стан інноваційної діяльності;
- стан комунікаційних зв'язків реклами та інформації;
- маркетингові дослідження.

Блок «Фінанси» передбачає аналіз фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнтів рентабельності, ефективності, ділової активності, ліквідності та ринкової стійкості.

В основі розрахунку кінцевої рейтингової оцінки покладається порівняння підприємств за кожним показником з названих функціональних блоків моделі з умовним еталонним підприємством або з реальним підприємством, яке має найкращі результати на ринку.

Таким чином, основні зусилля антикризового управління економічним потенціалом як окремого господарюючого суб'єкта, так і економіки України в цілому, повинні бути спрямовані на оптимізацію величини чистих грошових потоків у окремих періодах. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Игнатенко Н. Т.** Производственно-ресурсный потенциал территории / Игнатенко Н. Т., Руденко В. П. – К., 1986.
2. Чуб Б. А. Стратегический менеджмент организации: Курс лекций / Чуб Б. А., Бандурин А. В. – М., 2002. – 361 с.
3. **Altman E. I.** A Further Investigation of the Bankruptcy Cost Question. // Journal of Finance – No 39 (Bd. 39). – 1984. – P. 1067 – 1089.
4. Інтернет-ресурс: Режим доступу : <http://www.houseofmcdonnell.com/konspekti-lekcz/148-upravlnnya-potenczalom-pdprimstva.html>