

УДК 338.27.

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-23>**Шашовець Й.П.***кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту
та управління економічними процесами
Мукачівського державного університету***Shashovec Yolana***Candidate of Sciences (Economics),
Senior lecturer of the Department of Management
and Management of Economic Processes,
Mukachevo State University*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

PROVIDING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено дослідженню проблем, пов'язаних із розробленням складових елементів антикризового управління підприємством, яке діє в умовах конкурентного середовища. Обґрунтовано необхідність розширення підходів до розуміння сутності та змісту антикризового менеджменту, наголошено на важливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної нестабільності. Окреслено напрями та етапи реалізації заходів антикризового менеджменту, орієнтованого на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Охарактеризовано роль та місце стратегічного маркетингу в системі антикризового менеджменту. Обґрунтовано етапи антикризового управління персоналом та основні заходи із забезпечення фінансової стійкості організації. Зазначено, що кінцевою метою антикризового менеджменту є підтримка довгострокової економічної стабільності підприємства.

Ключові слова: криза, антикризове управління, конкурентоспроможність підприємства, стратегічний маркетинг, антикризове управління персоналом, фінансова стійкість, економічна стабільність підприємства.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию проблем, связанных с разработкой составляющих элементов антикризисного управления предприятием, действующим в условиях конкурентной среды. Обоснована необходимость расширения подходов к пониманию сущности и содержания антикризисного менеджмента, отмечена важность обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях экономической нестабильности. Определены направления и этапы реализации мероприятий антикризисного менеджмента, ориентированного на обеспечение конкурентоспособности предприятия. Охарактеризованы роль и место стратегического маркетинга в системе антикризисного менеджмента. Обоснованы этапы антикризисного управления персоналом и основные мероприятия по обеспечению финансовой устойчивости организации. Отмечено, что конечной целью антикризисного менеджмента является поддержка долгосрочной экономической стабильности предприятия.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, конкурентоспособность предприятия, стратегический маркетинг, антикризисное управление персоналом, финансовая устойчивость, экономическая стабильность предприятия.

ANNOTATION

With the deepening global economic and social crisis, the vast majority of companies face the problem of improving crisis management and increasing their competitiveness in the market. These two areas are interrelated, namely one of the key goals

of crisis management is to ensure a sufficient level of competitiveness of the enterprise. Therefore, the relevance of the study performed in this article is unquestionable. In addition, the article substantiates the need to expand approaches to understanding the nature and content of crisis management. Most scientific publications focus on the problems of diagnosing crisis processes in enterprises, while there is a need to study crisis management as a system of preventive measures to prevent the crisis. It is noted about the growing attention to the development and justification of specific tools for crisis management, based on the characteristics of economic activity of each enterprise. The article attempts to outline the main directions of implementation of the policy of managing the competitiveness of the business entity as an integral element of crisis management. Ensuring the competitiveness of the enterprise is recognized as a complex process, within which we can distinguish different areas and stages of implementation. The place of strategic marketing in the system of crisis management is substantiated, in particular the systematic analysis of the external environment is called one of the tools of crisis forecasting and adaptation to them. Particular attention is paid to crisis management of the organization, as in times of crisis, skilled workers often become the most valuable resource of the enterprise. The importance of preserving this resource for further overcoming of the crisis is emphasized. Measures to ensure the financial stability of the enterprise are described and the importance of reducing the external dependence of the organization on creditors, namely reducing funding through borrowing in a crisis. It is emphasized that in conditions of increased risk and uncertainty, the importance of crisis management increases significantly, which increases the value of further research in this area.

Key words: crisis, crisis management, competitiveness of the enterprise, strategic marketing, anti-crisis personnel management, financial stability, economic stability of the enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Останнім часом антикризовому управлінню як важливій та невід'ємній складовій частині сучасного менеджменту приділяється все більше уваги як серед науковців, так і серед управлінців-практиків. Загально-визнаним є розуміння того, що першочергове завдання антикризового менеджменту полягає не стільки у ліквідації ознак кризи та недопущенні її подальшого поглиблення, скільки у відновленні здатності підприємства як мікро-економічної системи до самоорганізації.

На нашу думку, в існуючих умовах глобальної економічної кризи, викликаній загальносвітовою пандемією та зниженням ділової активності в переважній більшості сфер господарювання, виникає необхідність розширювати підходи до трактування сутності та змісту антикризового управління підприємством. Основним засадничим принципом під час формування відповідної реальності сучасності системи антикризового управління підприємством повинна стати системна перманентна політика формування, розвитку та закріплення сталих конкурентних переваг господарюючого суб'єкта з метою забезпечення його конкурентоспроможності в умовах невизначеності та нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Аналіз наявних наукових досліджень та публікацій, присвячених проблематиці антикризового управління, дає змогу зробити висновок про акцентування уваги на питаннях діагностики кризових «симптомів» фінансового стану підприємства, можливості виникнення загрози неплатоспроможності, сукупності фінансово-економічних ризиків господарської діяльності тощо. Зокрема, Т.А. Городня та А.О. Корнієнко зосереджують увагу на питаннях щодо загрози виникнення банкрутства підприємств [1]. С.В. Грибан розглядає антикризове управління підприємством як систему, класифікує можливі види криз та інструменти антикризового менеджменту [2]. А.В. Камнева досліджує існуючі моделі антикризового управління та здійснює оцінку їх ефективності та доцільності застосування [3]. І. Минчинська присвятила дослідження систематизації методів діагностики кризового стану відповідно до потреб зовнішнього або внутрішнього аналізу та їх використанню в системі організаційно-правового механізму банкрутства [4]. Т.Л. Мостенська та Е.О. Юрій характеризують інструменти та типи антикризового управління (реактивне, активне та планове), наголошують на необхідності впровадження у діяльності вітчизняних підприємств попереджувального антикризового управління через наявність несприятливих тенденцій в економічному середовищі [5].

Водночас проблемі забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі антикризового менеджменту приділяється значно менше уваги, ніж питанням діагностики кризового стану. Саме тому ці питання, на нашу думку, є недостатньо дослідженою частиною проблематики, пов'язаної з антикризовим управлінням у сучасних умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення основних засад, напрямів та етапів реалізації політики управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання як невід'ємним елементом антикризового менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Як відомо, антикризовий менеджмент як філософія управління та як система управлінських заходів включає дві умовно відокремлені складові частини: управління, орієнтоване на запобігання кризі, та управління в умовах кризи. Причому від того, наскільки ефективно реалізовувався перший складник антикризового менеджменту, залежить доцільність здійснення другого складника. Жодна організація не в змозі повністю нейтралізувати негативний вплив чинників екзогенного та ендогенного походження, які провокують настання криз, оскільки ці чинники дуже різноманітні, а частина з них – важко прогнозовані. Але все ж таки превентивне антикризове управління, основою якого є політика забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку, дає змогу господарюючим суб'єктам уникнути руйнівного впливу криз або навіть використати їх на власну користь.

Розроблення механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства є складним багатоетапним процесом, що включає велику кількість складників. Розглядаючи дане питання погляду антикризового менеджменту, доцільно зосередити увагу на кількох напрямках, найбільш пріоритетних в умовах кризи (табл. 1).

Першим напрямом антикризового управління, орієнтованого на адаптацію до криз та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, повинен стати стратегічний маркетинг. За визначенням А.В. Камневої, «маркетинг в антикризовому управлінні – це систематичне сканування зовнішнього середовища підприємства з метою визначення місткості ринку та (або) його сегментів, дослідження поведінки покупців, практики діяльності конкурентів тощо, тобто дослідження сигналів, що свідчать про можливі загрози або появу додаткових можливостей для підприємства» [3, с. 19]. Стратегічний маркетинг є тим інструментом, який може допомогти вчасно розпізнати негативні тенденції у ключових для організації сферах діяльності, розробити превентивний комплекс заходів щодо підготовки та пристосування до кризових умов, а в деяких випадках навіть визначити ті конкурентні переваги підприємства, які можуть бути активізовані саме в час кризи й які з різних причин недоступні або не використовуються конкурентами.

Наступним напрямом створення конкурентоспроможної організації є формування такої системи управління персоналом, яка б, по-перше, сприяла перетворенню трудового потенціалу працівників на ключовий ресурс організації; по-друге, в умовах кризи забезпечувала стабільність ключових параметрів розвитку суб'єкта господарської діяльності.

В існуючих реаліях саме персонал організації є тим ресурсом, який найбільшою мірою піддається негативному впливу економічних

Таблиця 1

Напрями та етапи антикризового менеджменту, орієнтованого на забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Напрями антикризового менеджменту			
	Стратегічний маркетинг	Антикризове управління персоналом	Забезпечення фінансової стійкості організації
Етапи	1. Систематичний аналіз зовнішнього середовища. 2. Прогнозування тенденцій та явищ, що свідчать про можливість настання кризи. 3. Визначення наслідків впливу кризи на цільові ринки та конкурентів. 4. Визначення конкурентних переваг підприємства, які можуть бути активізовані саме в час кризи.	1. Диверсифікація та активізація нематеріальних інструментів мотивації персоналу. 2. Окреслення кола співробітників, які є ключовими для утримання організацією позицій на ринку 3. Розроблення індивідуальних інструментів мотивації «ключових» співробітників. 4. Стимулювання ініціативи та креативності працівників із метою швидшого подолання кризи.	1. Фінансове планування. 2. Оптимізація структури власних та запозичених коштів. 3. Удосконалення системи управління ризиками. 4. Забезпечення платоспроможності підприємства за рахунок підтримки достатнього рівня ліквідності активів.
	Підтримка довгострокової економічної стабільності підприємства		

Джерело: власна розробка автора

криз: зниження ділової активності підприємств провокує звільнення працівників, переведення їх на неповний робочий день і т. д. Керівництво організацій, досягаючи короткострокового ефекту економії витрат на оплату праці, водночас провокує суттєве зниження конкурентоспроможності підприємства у найближчій перспективі, оскільки звільняється у першу чергу більш кваліфікований, мобільний та досвідчений персонал, знайти заміну якому може бути складно. Як стверджує О.О. Громова, «... людський ресурс безпосередньо впливає на результати діяльності компанії, а професіоналізм персоналу стає важливою конкурентною перевагою, що робить компанію стійкою до впливу будь-яких зовнішніх факторів» [6].

Антикризове управління персоналом повинно передусім орієнтуватися на активізацію та урізноманітнення нематеріальних інструментів мотивації (оскільки в умовах кризи, як правило, неможливо забезпечити підвищення рівня оплати праці, а інколи навіть доводиться знижувати витрати на оплату праці.) Також потрібно чітко окреслити коло співробітників, важливих для організації, тобто тих, чиї досвід, знання, кваліфікація, творчий потенціал є ключовими для утримання підприємством своїх позицій на ринку в кризовий період. Це потрібно для того, щоб розробити комплекс заходів, спрямованих на запобігання звільненню даних співробітників. У таких умовах дієвим може виявитися застосування індивідуального підходу до кожного працівника з метою виявлення тих чинників, які сприятимуть закріпленню так званої «лояльності» до організації-роботодавця.

Таким чином, важливим елементом антикризового менеджменту потрібно вважати систему антикризового управління персоналом,

орієнтовану не тільки на збереження трудових ресурсів організації в умовах кризи, але й на максимально ефективне їх використання заради поліпшення становища та збереження конкурентних позицій на ринку. У цьому аспекті потрібно приділити увагу стимулюванню ініціативи та креативності працівників із метою пошуку нових нестандартних рішень, ідей, продуктів, послуг та каналів їх просування, способів залучення ресурсів, шляхів комунікації зі споживачами тощо. Це дасть змогу досягнути позитивного результату у вигляді швидшого подолання кризи або закріплення тих конкурентних переваг, які дадуть змогу підприємству вести ефективну господарську діяльність та отримувати прибуток навіть у несприятливих умовах.

Важливим напрямом превентивного антикризового управління є створення умов для забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання. Саме чинники, пов'язані з неплатоспроможністю підприємства, найбільш часто стають причиною банкрутства підприємницьких структур. У період економічної кризи фінансові ризики підприємницької діяльності суттєво зростають через низку об'єктивних причин: знижується рівень ділової активності, виникають труднощі з реалізацією продукції, проблеми у розрахунках із дебіторами, які теж потерпають від кризи, ускладнюється доступ до кредитних ресурсів і т. д. Тому питання забезпечення фінансової стійкості підприємства як елементу антикризового менеджменту в таких умовах ще більше актуалізується.

Таким чином, економічна криза вимагає від менеджерів підприємств інтенсифікації зусиль щодо забезпечення фінансової стійкості шляхом зменшення зовнішньої залежності ор-

ганізації, тобто скорочення фінансування за рахунок запозичень; використання раніше створених резервних фондів, удосконалення системи управління ризиками тощо. Вагому роль у даних процесах відіграє фінансове планування як чинник досягнення фінансової стабільності.

Зазначимо, що в умовах макроекономічної нестабільності, рецесії чи в період дії інших дестабілізуючих чинників, що провокують кризу, фінансове планування на довгострокову перспективу не має сенсу. Із погляду короткострокової перспективи стабільність фінансового стану повинна забезпечуватися постійною платоспроможністю підприємства за рахунок підтримки достатнього рівня ліквідності активів (готової продукції, дебіторської заборгованості, короткострокових фінансових вкладень та ін.).

Завершальним та узагальнюючим етапом формування механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі антикризового менеджменту вважатимемо розроблення заходів із підтримки довгострокової економічної стабільності підприємства.

Дослідники Н. Шпак і М. Романишин трактують економічну стабільність підприємства з погляду його здатності в умовах прояву дестабілізуючих чинників бізнес-середовища ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність, формувати якісний стратегічний потенціал, підтримувати заданий рівень конкурентоспроможності та результативності у довгостроковій перспективі з економічною вигодою та фінансовою незалежністю для підприємства [7, с. 250].

Із погляду антикризового управління категорію «економічна стабільність підприємства» доцільно розглядати як поєднання двох взаємопов'язаних характеристик – конкурентної стійкості та фінансової стабільності суб'єкта господарювання. Конкурентна стійкість означає, що підприємство застосовує ефективні конкурентні стратегії (маркетингові, цінові, інноваційні, кадрові і т. д.); здійснює системну політику формування та розвитку стійких (довгострокових) конкурентних переваг; системі менеджменту підприємства притаманні гнучкість та адаптивність, тобто здатність оперативно реагувати на постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі ведення бізнесу. Фінансова стабільність характеризує здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання, його платоспроможність, вільне маневрування грошовими коштами, забезпеченість запасів і витрат стабільними джерелами фінансування, оптимальне співвідношення між власним і позиковим капіталом, ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів, низький рівень підприємницького ризику.

Якщо фінансова стійкість підприємства є характеристикою внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, тобто свідчить про ступінь ефективності використання ресурсів

підприємства та управління ними, то конкурентна стійкість визначає ринкові позиції фірми у зовнішньому середовищі та можливість досягнення нею комерційного успіху в довгостроковій перспективі. Поєднання названих характеристик і формує сутнісну основу категорії «економічна стабільність підприємства».

Узагальнюючи існуючі підходи до трактування змісту категорії «економічна стабільність підприємства», зазначимо, що саме ця характеристика є життєво важливою для організації в умовах кризи, оскільки означає її здатність бути конкурентоспроможною навіть за інтенсифікації несприятливого впливу чинників зовнішнього походження (наприклад, за економічної рецесії, геополітичної нестабільності тощо). Управління економічною стабільністю підприємства як елемент антикризового менеджменту орієнтоване, в першу чергу, на зниження ступеня негативного впливу на підприємство чинників зовнішнього середовища, таких як несприятлива економічна ситуація в державі, надмірне регулювання галузі господарювання з боку держави, тобто підвищення стійкості підприємства перед впливом даних чинників.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Наростання дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища на діяльність переважної більшості суб'єктів господарювання в найближчій перспективі актуалізуватиме проблему пошуку шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємств та вдосконалення антикризового управління. На нашу думку, подальші наукові дослідження даної проблематики повинні зосереджуватися на питаннях розроблення дієвого інструментарію маркетингового аналізу для вивчення наслідків впливу кризи як на саме підприємство, так і на цільові ринки та конкурентів; на обґрунтуванні нових підходів до управління персоналом у кризових умовах; а також на вдосконаленні методичних підходів до оцінки фінансової стабільності суб'єктів господарювання, які діють в умовах підвищеного ризику та невизначеності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Городня Т.А., Корнієнко А.О. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 19. С. 154–157.
2. Грибан С.В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.econotom.yauka.com.ua/?op=1&z=2467> (дата звернення: 19.01.2021).
3. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 4(28). С. 15–27.
4. Минчинська І. Діагностика кризового стану підприємств в організаційно-правовому механізмі банкрутства. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 1. С. 175–182.

5. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.
6. Громова О.О. Управління персоналом в умовах кризи. *Сучасні підходи до управління підприємством* : збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/125973> (дата звернення: 16.01.2021).
7. Романишин М.І., Шпак Н.О. Економічна стабільність підприємства: сутність та її складові. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2009. Вип. 19.10. С. 248–253.
4. Mynchynska I. (2012). Diagnostyka kryzovogho stanu pidpryjemstv v orghanizacijno-pravovomu mekhanizmi bankrutstva [Diagnosis of the crisis of enterprises in the organizational and legal mechanism of bankruptcy]. *Ekonomichnyj analiz* [Economic analysis], vol. 11. Part 1. pp. 175–182.
5. Mostenska T. L., Yurii E. O. (2019). Instrumenty antykryzovogho upravlinnja. [Crisis management tools]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. [Ukrainian Journal of Applied Economics], vol. 4, no. 1, pp. 64 – 72.
6. Hromova O.O. (2018) Upravlinnja personalom v umovakh kryzy. [Personnel management in a crisis]. *Suchasni pidkhody do upravlinnja pidpryjemstvom : zbirnyk tez dopovidei IX Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Proceedings of the Modern approaches to enterprise management: a collection of abstracts of the IX All-Ukrainian scientific-practical conference. Available at: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/125973> (accessed 16 January 2021)
7. Romanyshyn M. I., Shpak N. O. (2009). Ekonomichna stabilnistj pidpryjemstva: sutnistj ta jiji skladovi. [Economic stability of the enterprise: essence and its components]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy : Zb. nauk.-tekhn. pr. Lviv: RVV NLTU Ukrainy*. [Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine : Collection of scientific and technical works. Lviv. Editorial and publishing department of the National Forestry University of Ukraine], vol. 19.10. pp. 248-253.

REFERENCES:

1. Horodnia T.A., Kornijenko A.O. (2017) Diagnostyka kryzovogho stanu ta zaghrozy bankrutstva pidpryjemstva [Diagnosis of the crisis and the threat of bankruptcy of the enterprise] *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. [Global and national economic problems], vol. 19. pp. 154-157.
2. Hryban S. V. (2013) Systema antykryzovogho upravlinnja pidpryjemstvom. [Crisis management system of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*. [Efficient economy] (electronic journal), no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467> (accessed 19 January 2021)
3. Kamnieva A.V. (2014). Doslidzhennja isnujuchykh instrumentiv ta modelej antykryzovogho upravlinnja na pidpryjemstvi [Research of existing tools and models of crisis management at the enterprise] *Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy mashynobudivnoji ghaluzi: problemy teoriji ta praktyky*. [Economics and management of machine-building enterprises: problems of theory and practice, no. 4 (28). pp. 15-27.