

І. Ю. Лункіна, аспірант

ORCID 0000-0002-0878-3631

e-mail: Lunkina.irina.1995@gmail.com,

Національний авіаційний університет,
м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення глобальної конкуренції підприємства все частіше стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями. Забезпечення стабільної роботи та конкурентоспроможності підприємства в таких умовах вимагає постійного вдосконалення системи антикризового управління. Одним з ключових аспектів цього процесу є формування збалансованого потенціалу підприємства, що передбачає комплексне використання виробничих, фінансових, технологічних, трудових, технологічних та ІКТ ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці антикризового управління, зокрема механізму антикризового управління, присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних учених, як О. Ареф'єва, С. Пілецька [1; 2], М. Лістрова [1], Ю. Копча, С. Камишна [2], О. Гудзь, А. Півнюк [3], Т. Коритько [4], Г. Соболева [5], Б. Ватченко, Р. Шаранов [9] та інші.

Подальші дослідження потребують дослідження концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства.

Метою статті є розроблення концептуальних засад механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування ефективного антикризового механізму підприємства вимагає комплексного підходу, який враховує як внутрішні фактори (досвід управління, стан ресурсної бази, рівень розвитку виробництва), так і зовнішні впливи (діловий клімат, тенденції ринку, рівень інтегра-



ції). Системний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та розробити проактивні заходи щодо їх мінімізації, забезпечуючи розвиток підприємства на основі формування збалансованого потенціалу.

З метою розкриття спектра нових можливостей функціонування та розвитку транспортних підприємства *запропоновано* концептуальну модель механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства, яка є інструментом стратегічного управління, що дозволяє транспортним підприємствам не лише реагувати на кризові ситуації, характерні для галузі але й проактивно їх запобігати.

В контексті формування збалансованого потенціалу, модель надає транспортним підприємствам інструменти для формування збалансованого потенціалу, що дозволяє сформувати цілісне бачення розвитку транспортного підприємства та забезпечити його стійкість в умовах високої конкуренції та динамічних змін ринку шляхом формування збалансованого потенціалу (рис. 1) та ґрунтується на інтеграції трьох платформ: теоретико-методологічної, діагностичної та стратегічної.

Теоретико-методологічна платформа забезпечує теоретичне обґрунтування моделі, визначає ключові поняття, принципи та підходи до антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу.

Комплекс методів і інструментів для оцінки поточного стану підприємства його збалансованого потенціалу, ідентифікації його сильних і слабких сторін, виявлення потенційних ризиків та можливостей є основою діагностичної платформи.

Розробка та реалізація антикризової стратегії забезпечення формування збалансованого потенціалу підприємства є основою стратегічної платформи, що дозволяє підприємству досягти своїх цілей і забезпечити стійкий розвиток шляхом формування адаптивного потенціалу підприємства, що представлено в третьому розділі наукової роботи.

Методологія антикризового забезпечення представляє собою комплексний систематичний підхід, спрямований на проактивне виявлення, оцінку та управління ризиками, які можуть призвести до кризових ситуацій та негативно вплинути на ефективність функціонування підприємства, а також розробляти ефективні стратегічні орієнтири підприємства на основі визначення його наявного потенціалу.

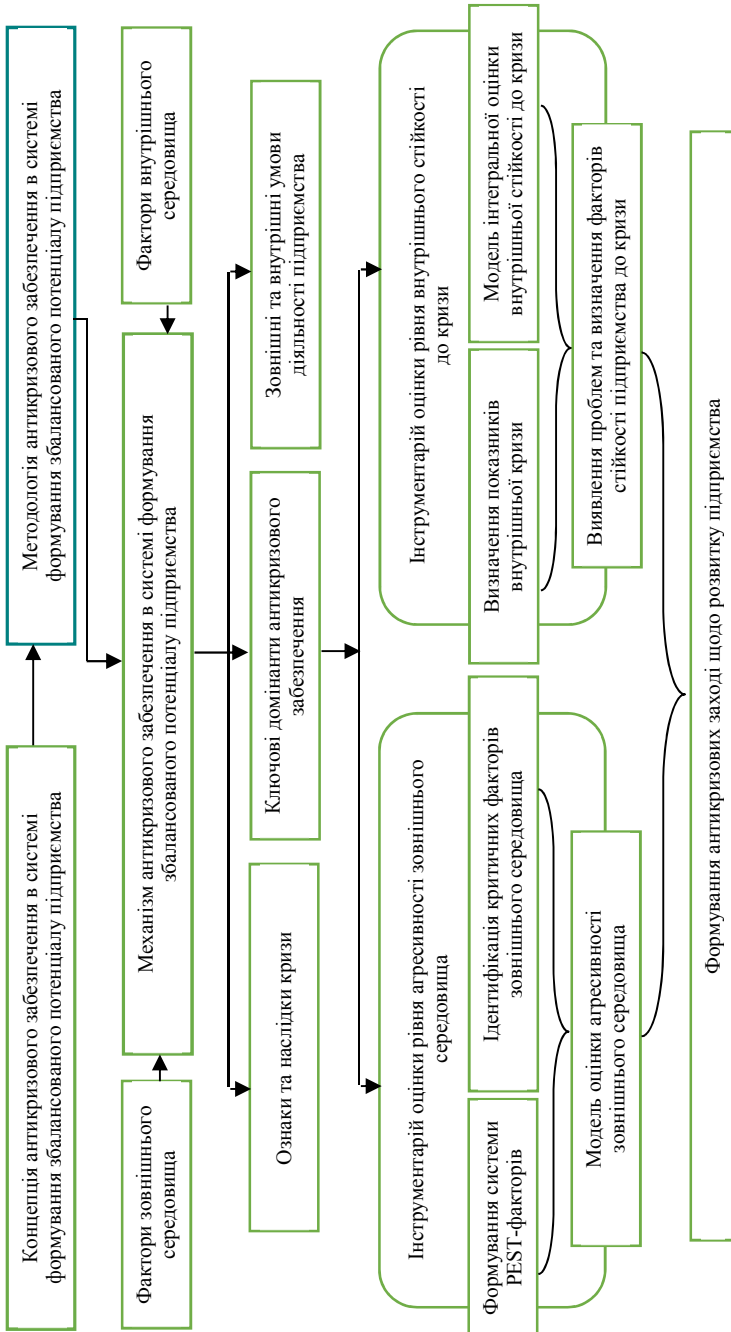


Рис. 1. Концептуальна модель механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства

Джерело: розроблено автором.

Отже, методологія спрямована на створення збалансованого потенціалу задля протистояння кризовим процесам через адаптування до змін зовнішнього середовища.

Формування збалансованого потенціалу підприємства передбачає не лише кількісну оцінку ресурсів, а й аналіз їхньої якості та ефективності використання. Для розробки ефективного механізму антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу підприємства необхідно забезпечити збалансованість між різними видами ресурсів, що сприятиме адаптуванню до змін зовнішнього середовища та успішному протистоянню кризовим процесам.

Слід відмітити, що формування механізму антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу має здійснюватися відповідно до цілей системи антикризового забезпечення, обліку наявних ресурсів та потенційних можливостей транспортних підприємств.

В основі розробки механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства лежить комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів та інструментів, спрямованих на формування збалансованого потенціалу підприємства, що забезпечує здатність протистояти негативним впливам зовнішнього середовища та ефективно відновлюватися після кризових ситуацій шляхом інтегрування в систему загального управління підприємством і є невід'ємною частиною стратегічного планування,

Модель механізму антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу являє собою комплексну систему заходів, спрямована на попередження, виявлення та нейтралізацію кризових ситуацій, що можуть виникнути в діяльності підприємства, передбачає системний підхід до управління ризиками та забезпечення збалансованого потенціалу підприємства, зорієнтована на вирішення науково-практичної проблеми, пов'язаної з оптимізацією управлінських рішень та вдосконаленням відносин в рамках забезпечення формування збалансованого потенціалу через вдосконалення стратегічного управління, управління персоналом, ресурсами, інноваціями та ІКТ.

Запропонована модель причинно-наслідкових зв'язків в структурі механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств ґрунтується на системному та інтегральному підході, що виражається в тісному взаємозв'язку зі всіма її компонентами, які утворюють єдину

систему. Превентивна діагностика дозволяє виявити потенційні загрози, диверсифікація управління знижує ризики шляхом розширення спектру послуг, освоєння нових ринків або інвестування в неспоріднені галузі, розробка антикризової стратегії забезпечує готовність до кризи, а її реалізація дозволяє ефективно протистояти негативним впливам.

Нестабільність, яка виявляється у хронічній нестачі коштів на рахунках підприємства виступає передумовою майбутньої кризи на підприємстві, що спрямовує механізм антикризового забезпечення на термінове подолання неплатоспроможності в першу чергу за допомогою власних зусиль. Включаються зовнішні (домовляємося з кредиторами, дебіторами та інвесторами) і внутрішні (перекладаємо активи в грошову форму) важелі подолання стану неплатоспроможності (рис. 2).

Підготовка та прийняття стратегічного рішення, результатом якого є висновки щодо наявного потенціалу підприємства та формування та реалізація стратегії антикризового забезпечення збалансованого потенціалу и, застосовуючи інформацію про стан зовнішнього середовища з урахуванням методичного забезпечення, результатом якого є сформована система забезпечення збалансованого потенціалу підприємства.

В процесі розробки механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств повинне бути отримане чітке подання про основні параметри, що характеризує можливості й обмеження формування збалансованого підприємства.

Суттєві відмінності механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств спостерігаються як за рівнем ділової активності, так і спеціалізації, тому інструменти, що застосовуються, повинні бути різноманітними та охоплювати потреби різних видів діяльності у несприятливому макроекономічному середовищі.

Обґрунтовано необхідність пропозиції механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств відсутністю єдиного ефективного підходу до розробки стратегічних альтернатив та вибору на їх основі оптимальної стратегії, що дозволяє транспортним підприємствам в умовах несприятливого зовнішнього середовища не тільки виживати, а й розвиватися.

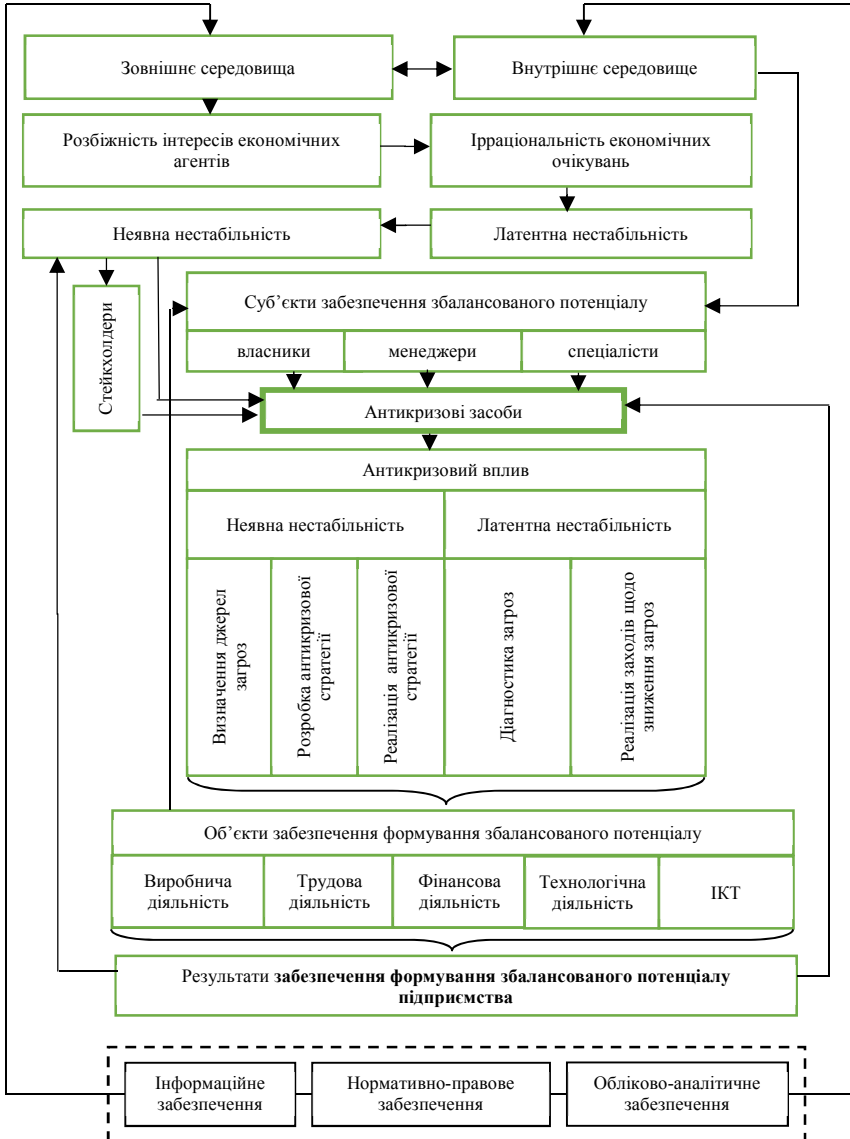


Рис. 2. Механізм антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Механізм базується на використанні інструментарію оцінки рівня агресивності зовнішнього середовища та внутрішнього збалансованого потенціалу стійкості транспортних підприємств до кризи.

Цифрова трансформація економіки посилює можливості та ризики для транспортних підприємств, оскільки нові технології відкривають перспективи для оптимізації логістичних процесів та підвищення ефективності функціонування та якості транспортних послуг, а також створення нових бізнес-моделей. В той же час технологічні зміни вимагають від транспортних підприємств постійної адаптації та інновацій, що може стати додатковим фактором ризику в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Пропонований механізм базується на використанні інструментарію оцінки рівня агресивності зовнішнього середовища та внутрішньої стійкості транспортних підприємств до кризи, що дозволить ідентифікувати найбільш значущі ризики шляхом оцінки зовнішнього середовища та внутрішніх факторів, розробити ефективну антикризову стратегію забезпечення збалансованого потенціалу підприємства на основі аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Результатом антикризового впливу є формування умов, за яких можливо впливати на оптимізацію витрат та максимальне підвищення сукупного доходу підприємства шляхом управління виробничою, трудовою, фінансовою, технологічною діяльністю.

Досягнення високого рівня збалансованого потенціалу підприємства є стратегічною метою для стейкхолдерів, оскільки створюються умови для диверсифікації діяльності, реалізації інноваційних проєктів та виконання соціальної відповідальності бізнесу. Застосування науково обґрунтованих методів прогнозування збалансованого потенціалу та розробка антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства є необхідною умовою для забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Процес формування результатів діяльності може змінюватись залежно від загальних цілей розвитку підприємства. Метою формування результатів діяльності є високі темпи зростання відповідних показників за умови спрямованості підприємства на збільшення обсягів реалізації, завоювання частки ринку, максимізацію прибутку. Однак, більшість підприємств у сучасних умовах господарювання підтримує свою діяльність у стабільному стані, задовольняючись мінімальним рівнем рентабельності та забезпечуючи поточну пла-

тоспроможність підприємства. В цих умовах формування збалансованого потенціалу є стратегічною необхідністю, оскільки передбачає не лише досягнення високих фінансових результатів, а також гармонізацію різних аспектів діяльності підприємства шляхом формування та ефективного використання виробничих, трудових, фінансових та технологічних ресурсів підприємства, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища створюючи конкурентні переваги.

Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств визначає окремі вимоги щодо здійснення даного процесу:

- системність та комплексність при прийнятті рішень щодо забезпечення формування збалансованого потенціалу підприємства, які напряду або опосередковано впливають на результати його формування, оскільки вплив може мати негативний характер, тому формування збалансованого потенціалу підприємства повинне розглядатись з точки зору комплексної системи дій, яка забезпечить розробку взаємозалежних рішень щодо антикризового забезпечення, кожне з яких робить свій внесок у результативність формування і використання результатів діяльності підприємства;

- антикризове забезпечення системи формування потенціалу підприємства передбачає суцільну інтеграцію з загальною системою управління, оскільки управлінське рішення, прийняте в рамках антикризових заходів, має системний вплив на результативність як окремих напрямків діяльності підприємства, так і на підприємство в цілому. Важливим аспектом є інтеграція системи забезпечення формування потенціалу з загальною системою управління підприємством, що дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, мінімізувати ризики та сприяє довгостроковій стійкості підприємства;

- високий рівень динаміки процесу формування збалансованого потенціалу, що обумовлено необхідністю постійної адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та його ефективність залежить від своєчасності та адекватності прийнятих рішень з урахуванням комплексу взаємопов'язаних факторів, що впливають на діяльність підприємства, серед яких зміни кон'юнктури ринку, технологічні інновації, регуляторне середовище, а також внутрішні чинники, такі як організаційна структура, корпоративна культура та наявність ресурсів.

- різноманітність підходів щодо розробки відповідних рішень з формування збалансованого потенціалу підприємства, врахову-

ючи, що вибір оптимального варіанту серед альтернативних рішень передбачає проведення комплексного аналізу з використанням системи критеріїв, які відображають пріоритети антикризового забезпечення системи формування потенціалу підприємства, враховувати динамічний характер внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що потребує постійної адаптації стратегій і тактик забезпечення.

Висновки. В цілому, розроблено концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства на стратегічному та тактичному рівнях, який органічно поєднує алгоритм побудови прогнозів, діагностики зовнішнього середовища, що дозволяє обґрунтувати прийняття рішення щодо визначення антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу враховуючі особливості наповнення їх чинниками та відповідними показниками в залежності від рівня збалансованості потенціалу підприємства та розробляти прогностичні моделі.

Література

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
2. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишина С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1 (67). С. 52-58. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-52-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58).
3. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №3-4(40). С. 12-16. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216>.
4. Коритько Т.Ю. Оцінка впливу дисбалансів в умовах трансформації економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 71-81. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-71-81](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-71-81).
5. Соболева Г. О. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54>.
6. Шостак Л., Шмаровоз О., Матвійчук С. Антикризові стратегії в системі бізнес-моделі розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86>.
7. Шаранов Р. С., Ватченко О. Б. Сучасний стан та проблеми розвитку підприємництва в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №2 (78). С. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-10>.
8. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>.

9. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(130\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(130)05).

10. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51>.

11. Рябенко Г., Верланов О., Звягінцева О., Клименко С. Антикризове фінансове управління підприємством: теоретичний аспект. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №1(48), 125-128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17>.

12. Piletska S., Korytko, T. Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. No. 4 (70). С. 76-80. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-76-80](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-76-80).

References

1. Arefieva, O. V., Piletska, S. T., Listrova, M. S. (2022) Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia [Formation of competitive strategy of the enterprise in the system of crisis management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> [in Ukrainian].

2. Piletska, S. T., Kopcha, Yu. Yu., Kamyshna, S. Yu. (2022). Kontrolinh v systemi antykrizovoho upravlinnia [Controlling in the crisis management system]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1 (67), pp. 52-58. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-52-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58) [in Ukrainian].

3. Hudz, O. Іе., Pivniuk, A. V. (2022). Pryntsypy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv [Principles of crisis management of enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, 3-4(40), pp. 12-16. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216> [in Ukrainian].

4. Korytko, T. Іu. (2023). Otsinka vplyvu dysbalansiv v umovakh transformatsii ekonomiky [Assessing the impact of imbalances in the context of economic transformation]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3(73), pp. 71-81. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-71-81](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-71-81) [in Ukrainian].

5. Sobolieva, H. (2022). Formuvannya antykrizovoi polityky upravlinnia pidpriemstvom [Formation of anti-crisis management policy of the enterprise] *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54> [in Ukrainian].

6. Shostak, L., Shmarovoz, O., Matviichuk, S. (2024). Antykrizovi stratehii v systemi biznes-modeli rozvytku pidpriemstva [Anti-crisis strategies in the system of business model of enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-86> [in Ukrainian].

7. Sharanov, R. S., Vatchenko, O. B. (2022). Suchasnyi stan ta problemy rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini [Current state and problems of entrepreneurship development in Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, 2 (78), pp. 63-71. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-10> [in Ukrainian].

8. Vatchenko, B., Sharanov, R. (2022). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of an enterprise in times of war]. *Ekonomichniy prostir*, 182, pp. 38-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> [in Ukrainian].

9. Moskvina, B. (2020) Bankrutstvo yak mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Bankruptcy as a mechanism of crisis management of an enterprise]. *Visnyk KNTEU – Herald Kyiv State University of Trade and Economics*, 2, pp. 58–68. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(130\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(130)05) [in Ukrainian].

10. Yepifanova, I., Bolotnov, D. (2022). Mistse stratehii v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy [The place of strategy in the system of crisis management of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, 3, pp. 335–338. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-51> [in Ukrainian].

11. Riabenko, H., Verlanov, O., Zviahintseva, O., Klymenko, S. (2024). Antykrizove finansove upravlinnia pidpriemstvom: teoretychnyi aspekt [Anti-crisis financial management of an enterprise: theoretical aspect]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 1(48), pp. 125–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-17> [in Ukrainian].

12. Piletska, S., Korytko, T. (2022). Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4 (70), pp. 76–80. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-76-80](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-76-80).

Надійшла до редакції: 17.10.2024 р.

Рецензовано: 11.11.2024 р.