

УДК 65.014.1

О.В. КОВАЛЕНКО, канд. економ. наук, доцент Запорізька державна інженерна академія

СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ТА ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджені окремі проблеми превентивного антикризового управління підприємством. Сучасне управління підприємством повинне частково ґрунтуватися на адаптації до факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що змінюються, а також на деякому цілеспрямованому впливі на них. Основна відповідальність за збір інформації, яка використовується для розробки стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на запобігання кризових ситуацій, повинна покладатися на службу контролінгу. Превентивне антикризове управління можна визначити як процес побудови бажаного майбутнього, важливим елементом якого є застосування сценарного планування.

In the present article the certain problems of preventive crisis management are investigated. The modern enterprise management shall be based on the adaptation to the changing factors of internal and external environment as well as certain dedicated influence on these factors. The main responsibility for gathering of information which will be used for development of strategic and tactical measures, intended for crisis preventing shall be placed upon controlling unit. Preventive crisis management can be defined as a process of building desired future with the scenario planning as the important element.

Вступ.

Сучасна ситуація в економіці, а також у суспільстві в цілому характеризується намаганнями стабілізувати кризові явища. Щоб уникнути несприятливих наслідків кризи, а по можливості - і її самої, на підприємстві необхідно ефективно впроваджувати антикризове управління. У розвитку будь-якого підприємства існує ймовірність настання кризи, і в багатьох випадках цьому не можна уникнути, але її гостроту можна згладити, пізнати й побачити настання кризової ситуації.

Традиційно під антикризовим управлінням розуміють сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника або в умовах кризи, що настала, або спрямованих на виведення підприємства із кризового стану. Російські економісти А. Б. Крутик та А. І. Муравйов під антикризовим управлінням розуміють систему заходів з попередження банкрутства, зокрема, управління в умовах ризику [3, с. 24]. На думку Е. О. Уткіна, антикризове управління суттєво відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту [8, с. 13]. Лігоненко Л.О. у своїй монографії «Антикризове управління підприємством» обґрунтовує думку, що антикризове управління є складовою менеджменту підприємства в

цілому. Мова йде про спеціальне, постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [4, с. 57]. За визначенням В.О. Василенка, антикризове управління — це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку [2, с. 23].

Більшість вітчизняних авторів, характеризуючи сутність антикризового управління, роблять акцент на своєчасному виявленні фінансової кризи та попередженні банкрутства, тобто враховують складову ризик-менеджменту, залишаючи поза увагою такий напрям антикризового менеджменту, як випереджальний. Дещо інший підхід до розуміння антикризового управління пропонують зарубіжні дослідники. Келлер Р. звертає увагу на те, що поняття «антикризовий менеджмент» таке ж багатогранне, як і фінансова криза та пропонує таку дефініцію антикризового менеджменту: «це особлива форма управління, пріоритетним завданням якого є попередження чи подолання всіх процесів, здатних створити істотну загрозу для життєдіяльності підприємства чи навіть унеможливити його функціонування» [9, s.75].

Кристек У. в монографії «Менеджмент подолання кризи та планування на підприємстві» подає таку класифікацію антикризового менеджменту:

- антиципативний (завчасний) — запроваджується у разі існування потенційної загрози кризи;
- превентивний — вводиться за наявності симптомів латентної кризи;
- реактивний антикризовий менеджмент — необхідний, якщо підприємство перебуває у глибокій кризі [10, s.115].

Із наведеної класифікації випливає, що перші два напрями антикризового управління зорієнтовані на ризик-менеджмент, а третій — на санацію підприємства. Такий підхід до трактування антикризового менеджменту найповніше відображає його сутність.

Туленков Н. зазначає, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. [7, с. 20].

На нашу думку, антикризове управління треба розглядати як більш широке поняття. Воно повинне апріорно випереджати й запобігати неплатоспроможності неспроможного підприємства, а також забезпечувати досягнення підприємством конкурентної переваги. Існуюча теоретична база дослідження явища «економічна криза» дозволяє нам класифікувати антикризове управління в такий спосіб:

- Передкризове управління – превентивний антикризовий менеджмент» або «антиципативний (випереджувальний) антикризовий менеджмент»;
- Управління в умовах кризи - реактивний антикризовий менеджмент;
- Управління процесами виходу із кризи - після кризовий менеджмент.

Передкризове управління здійснюється для своєчасного виявлення та прийняття рішень з метою запобігання кризи. Управління в умовах кризи має стабілізувати нестійкий стан та зберегти керованість системою, капіталом та платоспроможністю. Управління процесами виходу із кризи здійснюється під час виведення суб'єкта господарювання із кризи шляхом мінімізації витрат та застосуванням оперативних заходів для збереження факторів виробництва та їх працеспроможності.

Реактивний антикризовий менеджмент можна охарактеризувати як планування та впровадження заходів, метою яких є, як правило, відновлення попереднього, докризового стану. Окремі складові реактивного антикризового менеджменту через прямий вплив на забезпечення збереження базисних змінних (ліквідність, дохід або оборот) характеризується чіткою метою (досягнення відповідного рівня доходності). Ця спрямованість та одночасна нестача часу суттєво ускладнюють розробку антикризової концепції, а також перегляд попередніх цілей та норм. На противагу цьому антиципативний антикризовий менеджмент має загальну мету, довготривалі завдання: перманентний аналіз та оцінку фінансово-економічного стану підприємства, вивчення виробничого потенціалу, розробку інноваційної стратегії та загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

Превентивне антикризове управління засноване на використанні засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Система управління швидкого реагування - це інформаційна частина системи превентивного антикризового управління, за допомогою якої центр антикризової координації цільового управління одержує дані про потенційні небезпеки зовнішнього й внутрішнього середовища, що загрожують фінансовій стійкості підприємства, з метою прийняття своєчасних заходів. Система управління швидкого реагування повинна надати інформацію про стан і розвиток подій і процесів у внутрішньому та зовнішньому середовищі в той момент, коли вони починають набувати істотного значення для підприємства, у тому числі, коли є лише певна ймовірність появи подій і процесів, які ще не почали впливати. Система управління швидкого реагування починає втрачати своє превентивне значення при наявності явного впливу подій і процесів зовнішнього або внутрішнього середовища на діяльність підприємства, тобто коли відбувається зміна значень показників діяльності підприємства.

Отже, основним завданням превентивного антикризового управління є перманентний моніторинг зовнішнього й внутрішнього середовища, своєчасний збір і аналіз інформації про показники, що характеризують діяльність

підприємства, напрямки й швидкість можливих змін з метою раннього виявлення загрози кризи. Ще більш важливо оцінити можливі причини й наслідки цих змін.

Фактори, що впливають на діяльність підприємства, можна розділити на наступні:

а) зовнішні фактори, що відображають ситуацію у світі, країні, регіоні в цілому та її галузеві особливості;

б) внутрішні фактори, пов'язані з індивідуальними особливостями підприємства.

Безсумнівно, більшою мірою керованими є фактори внутрішнього середовища. У свою чергу, фактори зовнішнього середовища поділяються на фактори прямого й непрямого впливу. Фактори прямого впливу безпосередньо впливають на діяльність підприємства. До цих факторів належать постачальники, споживачі й конкуренти. Фактори непрямого впливу можуть не впливати негайно на діяльність підприємства, але в підсумку опосередковано позначаються на ній. До них належать: макроекономічні й мезоекономічні, соціокультурні й політичні, науково-технічні й т.п. Фактори прямого впливу більше піддаються керуючому впливу, ніж фактори непрямого впливу. Тому джерелом найбільшої загрози для підприємства є фактори непрямого впливу, оскільки вони звичайно перебувають за межами управлінського контролю.

Існують три джерела інформації про загрозу, що насувається:

- зміни факторів внутрішнього середовища;
- зміни факторів зовнішнього середовища;
- зміни значень показників.

З одного боку, необхідність безперервного відстеження змін факторів внутрішнього й зовнішнього середовища пов'язана з тим, що не завжди ці зміни безпосередньо впливають на значення показників. Відзначимо також, що досить складно розробити таку систему показників, яка б відразу реагувала на будь-які зміни середовища. Часто незначні зміни можна виявити лише при здійсненні постійного моніторингу середовища. З іншого боку, неможливо здійснювати спостереження абсолютно за всіма змінами факторів середовища, тим більше, що в цьому не завжди є необхідність. Тому нерідко сигналами про зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі, є зміни значень показників. Спостереження за змінами значень показників здійснюється також з метою виявлення відхилень фактичних значень показників від запланованих значень. Вибір істотних факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, а також показників діяльності підприємства здійснюється, виходячи з його галузевих, регіональних та індивідуальних особливостей.

В умовах складного й складно передбачуваного середовища, яке швидко змінюється, підприємство змушене постійно обновляти перелік факторів, за

якими варто здійснювати спостереження. При цьому до переліку повинні включатися нові фактори внутрішнього й зовнішнього середовища, зміни яких можуть вплинути на підприємство в подальшому. Особливо важливо звернути увагу на фактори, які раніше були відсутні. Крім того, з цього переліку варто виключати фактори, які перестали мати істотне значення для підприємства. При визначенні набору контрольованих показників необхідно виходити з того, що діяльність підприємства не вичерпується лише фінансовою областю, тобто не слід обмежуватися лише фінансовими показниками.

Сучасне управління підприємством повинне частково ґрунтуватися на адаптації до факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що змінюються, а також на деякому цілеспрямованому впливі на них. При цьому вище управління підприємством повинне формувати власний погляд на бажаний напрямок розвитку окремих факторів середовища. Мова йде про ті фактори, які вище управління підприємством може направити в русло, що забезпечує підвищення стабільності діяльності підприємства.

У діяльності будь-якого підприємства можна виділити, принаймні, чотири функціональні області: фінанси, маркетинг (збут), виробництво, персонал. При оцінці діяльності підприємства в кожній із цих областей можуть використовуватися не тільки кількісні, але й якісні показники.

Досить широкий набір показників, що характеризують різні функціональні області підприємства, необхідний з тієї причини, що не всі зміни внутрішнього й зовнішнього середовища впливають безпосередньо на фінансові показники. Обмежитися одними фінансовими параметрами можна лише в тому випадку, якщо підприємство перебуває в безпосередній близькості від біфуркаційної кризи, яка виражається в глибокому порушенні всіх сфер діяльності, а негативний вплив змін, що відбуваються, уже починає торкатися фінансової сфери підприємства. Справа в тому, що несвоєчасно вирішенні нефінансові проблеми, в певний момент часу переходять у фінансову область.

Система контролінга відіграє особливо важливу роль при зборі й обробці інформації про фактори внутрішнього й зовнішнього середовища, а також про показники діяльності підприємства. Контролінг являє собою орієнтовану на досягнення цілей підприємства систему інформаційно-аналітичної й методичної підтримки процесів планування, контролю, регулювання й прийняття управлінських рішень. Основним завданням контролінга є своєчасне виявлення проблем і їхнє вирішення до того, як вони переростуть у кризу. Виконання цього завдання пов'язане з: визначенням поточного стану підприємства, прогнозуванням стану підприємства на майбутнє, завчасним визначенням причин відхилення значень контрольованих показників, забезпеченням стійкого розвитку підприємства при наблизенні до біфуркаційної кризи, виявленням слабких і "вузьких" місць діяльності організації. Основним елементом системи контролінга є управлінський облік,

що виконує в цій системі інформаційну функцію. Головним завданням управлінського обліку є надання менеджерам необхідної інформації.

Але, збір і обробка інформації не завжди дозволяє повністю зняти невизначеність відносно майбутнього розвитку факторів середовища, у цьому випадку використовується сценарне планування [1, 5, 6], у якому розробляється декілька варіантів майбутнього розвитку. Стан невизначеності може бути обумовлено, щонайменше, двома обставинами: неповнотою наявної інформації й обмеженою здатністю її переробки особами, які приймають рішення (середовищем прийняття рішень).

Невизначеність може бути чотирьох типів. Перший тип невизначеності характеризується порівняно невеликим числом можливих варіантів майбутнього розвитку фактору зовнішнього або внутрішнього середовища, причому ймовірності появу цих варіантів відомі. У загальному випадку при побудові сценаріїв зазвичай враховуються всі варіанти майбутнього розвитку фактору. Але в принципі можна не розглядати найменш імовірні варіанти.

Другий тип невизначеності пропонує досить велику кількість можливих варіантів майбутнього розвитку фактору, а також функцію розподілу ймовірностей цих варіантів. Через те, що кількість варіантів майбутнього розвитку фактору велика, виникає проблема визначення числа й виду варіантів, які будуть покладені в основу розробки сценаріїв. Але, оскільки відома функція розподілу ймовірностей варіантів, у цьому випадку зазвичай вибирають невелике число найбільш імовірних варіантів майбутнього розвитку фактору.

При третьому типі невизначеності відомий лише діапазон досить великої кількості можливих варіантів майбутнього розвитку фактору (ймовірності невідомі). У цій ситуації відбір числа й виду варіантів здійснюється, виходячи із професійного досвіду менеджерів. Для цього можна запропонувати такий спрощений підхід, при якому розглядаються три варіанти майбутнього розвитку фактору. Два з них розташовані на межах діапазону, що враховує можливі варіанти майбутнього розвитку фактору, а один - у його середині. Один із прикордонних варіантів називається оптимістичним, а інший - песимістичним. Варіант, розташований у середині, називається найбільш імовірним.

При четвертому типі невизначеності відсутня інформація про можливі варіанти майбутнього розвитку фактору. А іноді навіть немає відомостей про ті фактори, які можуть вплинути. У подібній ситуації необхідно продовжити збір інформації доти, поки невизначеність не перейде в один з перших трьох типів. Першому й другому типу невизначеності звичайно відповідають фактори, які мали місце раніше, третьому й четвертому типу невизначеності - нові фактори.

При дослідженні невизначеності факторів необхідно враховувати ймовірність їхньої появи, вплив на діяльність підприємства, невідкладність реагування на вплив фактору. Деякі події або процеси можуть істотно вплинути

на діяльність підприємства, але ймовірність може бути дуже низкою, тому їх можна не враховувати. Якщо встановлено, що вплив подій або процесів (незалежно від їхньої ймовірності) на діяльність підприємства буде несуттєвим, то їх можна не брати до уваги при прийнятті управлінських рішень. Якщо період часу, після закінчення якого очікується настання подій, більший ніж період необхідний підприємству для прийняття й реалізації стратегічних рішень, то необхідно продовжити збір інформації про події.

З огляду на зазначене вище, превентивне антикризове управління є процесом побудови бажаного майбутнього. Застосування сценарного планування спрямовано на вирішення таких основних проблем: виявлення істотних внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку підприємства, у відношенні яких є невизначеність; розробку якісно різних варіантів розвитку майбутнього; дослідження наслідків реалізації цих варіантів.

Знижувати невизначеність і представляти її у вигляді декількох варіантів майбутнього розвитку дозволяє процедура сценарного планування, яка містить у собі кілька етапів.

На першому етапі встановлюються мета, часові рамки дослідження, а також діагностується фінансовий стан підприємства.

На наступному етапі виявляються істотні, важко керовані фактори зовнішнього й внутрішнього середовища, які можуть вплинути в майбутньому на підприємство. Далі необхідно визначити основні варіанти розвитку факторів у майбутньому. Це здійснюється з урахуванням типу невизначеності. Потім на цьому ж етапі варто провести ранжирування всіх факторів за ступенем ймовірності їхнього появу, впливу й невідкладності, щоб установити фактори, які будуть ураховуватися при розробці сценаріїв. При виявленні ступеня впливу й невідкладності факторів необхідно провести дослідження взаємного впливу варіантів розвитку факторів один на одного при їхньому одночасному сполученні. Можливі ситуації, коли поява певних варіантів розвитку факторів окремо не робить істотного впливу на підприємство, або момент початку їхнього впливу перевищує часові рамки дослідження, а одночасне виникнення варіантів розвитку цих факторів є істотною погрозою для стабільності функціонування підприємства.

На третьому етапі здійснюється розробка сценаріїв. Для цього необхідно визначити ті поєднання варіантів зміни факторів, які можуть реально існувати. Ці поєднання й утворить загальна безліч сценаріїв.

На четвертому етапі визначаються ймовірності всіх сценаріїв і вибирається невелике число найбільш імовірних. При цьому в ході оцінки ймовірності кожного сценарію необхідно враховувати ймовірність виникнення певного поєднання варіантів факторів.

На п'ятому етапі розробляються стратегічні й тактичні заходи, які повинні реалізовуватися в рамках кожного сценарію. На цьому етапі варто також

визначити планові значення показників діяльності підприємства після реалізації заходів, які відповідають певному сценарію. Далі здійснюється постійне спостереження (моніторинг) за змінами факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, а також значеннями показників діяльності підприємства, щоб завчасно визначити, у напрямку якого сценарію розвивається середовище. Моніторинг також необхідний для виявлення нових, істотних факторів розвитку зовнішнього й внутрішнього середовища з метою зміни й доповнення сценаріїв і відповідних їм управлінських заходів.

У ході реалізації стратегічних і тактичних заходів, передбачених відповідним сценарієм, може виявитися, що фактичні значення показників значно відхиляються від запланованих значень. У цій ситуації можливі такі варіанти дій: коректування існуючих або розробка нових заходів, зміна планових значень показників.

Система превентивного антикризового управління припускає, насамперед, створення системи управління швидкого реагування й раннього виявлення змін факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, при цьому основна відповідальність за збір інформації повинна покладатися на службу контролінгу. Отримана інформація використовується для розробки стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на запобігання кризових ситуацій. Ця інформація не завжди може усунути повністю невизначеність відносно майбутнього розвитку, тому досить важливим елементом системи превентивного антикризового управління є застосування сценарного планування. У тому випадку, коли використовувані підприємством методи зниження невизначеності не забезпечують прийняття правильних управлінських рішень, підприємство змушене перейти від превентивного антикризового управління до реактивного.

Список літератури: 1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 514 с. 2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. — К.: ЦНД, 2003. — 503 с. 3. Крутик А.В., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления. — СПб.: Питер, 2001. — 432 с. 4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. — К.: КНТЕУ, 2001. – 390 с. 5. Попов С.А. Сценарное планирование в системе стратегического менеджмента // Консультант директора. 2001. - № 25, - С. 16. 6. Рассел Л. Акофф Планирование будущего корпорации. Пер. с англ. яз. – М.: Сирин, 2002. – 256 с. 7. Туленков Н.В. Антикризисный менеджмент // Персонал. – 1998. - № 6, - С. 19-25. 8. Уткин Э.А. Антикризисное управление. — М.: ЗКМОС, 1997. 9. Keller R. Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. – Berlin:Verl.Neue Wirtschafts-Brief, 1999. –S.75. 10. Kristek U. Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden. 1981. – S.115.

Надійшла до редакції 07.11.2008 р.