

УДК 658.1

А. М. Штангрет

**ОКРЕМІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОАКТИВНОГО
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПОЛІГРАФІЧНИХ
ПІДПРИЄМСТВАХ**

Розглядається питання антикризового управління як ефективного засобу попередження кризових ситуацій.

The question of anticrisis management as effective means of the prevention of crisis situations is considered.

Антикризове управління упродовж останніх кількох років стало доволі популярним поняттям у вітчизняній управлінській науці й діловій практиці як на макро-, так і на мікрорівні. Водночас із зацікавленістю антикризовим управлінням сьогодні відзначається і багатозначність економічного, а особливо управлінського, розуміння даної категорії. В одних випадках під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в інших — управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту. Треті сприймають його як управління підприємством на порозі банкрутства, четверті — у період банкрутства. Різноманітність у трактуванні антикризового управління породжена відсутністю фундаментальних теоретичних і практичних досліджень у цій сфері.

Незважаючи на те, що проблему сканування, антикризового управління та оздоровлення розглядає багато авторів, зокрема, Е. Уткін, М. Мескон, А. Грязнова, І. Бланк, Л. Лігоненко, Е. Мінаєв, В. Панагушин, Н. Туленков та інші, до цього часу немає єдиної думки про наукове обґрунтування принципів і механізмів антикризового управління підприємствами.

Метою цієї статті є розкриття сутності та характеристика ключових параметрів проактивного антикризового управління.

Активне розроблення теоретичних постулатів і накопичення практичного досвіду антикризового управління в більшості промислово розвинутих капіталістичних країн припадає на середину 80-х років ХХ ст. і було спричинено загостренням кризи, що за своїм характером нагадувала ситуацію попередньої світової економічної кризи 1929 — 1933 років. Нагромаджений західними країнами досвід антикризового управління цінний для економіки України, але доцільно зважити, що він формувався в дещо інших умовах — умовах стабільної ринкової економіки.

Суттєвий вплив на умови функціонування вітчизняних підприємницьких структур мали приватизаційний процес, що зумовив перехід державної власності в приватний сектор, і створення інституту банкрутства, призначення якого полягало в регулюванні умов, забезпеченні ефективності та доцільності господарської діяльності підприємств різних форм власності. На жаль, принцип та реальні результати приватизації в Україні і, зокрема, її взаємозв'язок з далеко недосконалими законами «Про банкрутство» та «Про відновлення платоспроможності або визнання підприємства банкрутом» спричинили перетворення інституту банкрутства в засіб тіньової економіки — зумисного банкрутства життєздатних підприємств з метою придбання їх за мінімальною ціною й стало джерелом економічної нестабільності в країні.

Розроблення теорії й аналіз практики антикризового управління, узагальнення результатів першого етапу приватизації українських підприємств, дослідження результатів розгляду справ про банкрутство — найважливіші завдання, без вирішення яких на макро- і мікрорівнях неможлива будь-яка значна зміна соціально-економічної ситуації в країні до кращого.

Антикризове управління в розумінні автора — це система управління підприємством, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що становлять загрозу для існування підприємства [4].

Зазвичай у практиці ліквідації кризових явищ на підприємствах використовуються методи, в основі яких лежать принципи реактивного та проактивного управління. Для реактивної моделі поведінки характерне вирішення проблем шляхом оперативних дій, а в умовах нестабільності вітчизняної економіки — здійснення спроб та помилок і безсистемних варіантів виходу з кризи. Проактивний стиль управління значно відрізняється від реактивного. Основною перевагою його є намагання врахувати вплив змінних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства. При цьому модель дозволяє визначити необхідність певних антикризових дій ще до виникнення кризової ситуації. Одним із методів проактивного управління є управління за слабкими сигналами, що являє собою випереджаюче управління на базі постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, прогнозування змін і розвиток організаційної гнучкості в процесі прийняття антикризового рішення [1].

Усі сигнали, що надходять із зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та впливають на нього дестабілізуюче, носять явний (сильні сигнали) і неявний (слабкі сигнали) характер. Сильні сигнали є чіткими ознаками кризи, перебувають нібито на поверхні явища і можуть бути прогнозованими з достатньо високим ступенем імовірності. Тоді як інші ознаки не є яскраво вираженими, чітко позначеними і перебувають на певній глибині, попереджуючи про наявність схованих передкризових процесів, і тому важко розпізнаються та прогнозуються. Такі сигнали називаються слабкими.

Управління за слабким сигналом дозволяє підприємству реагувати на важко передбачувані події, що особливо актуально в умовах зростаючої невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища. Окрім того, важко не оцінити переваги завчасної та підготовленої реакції щодо можливого виникнення кризи. Для того щоб управління за слабкими сигналами було можливим, потрібно налагодити на підприємстві спостереження, чутливе до попереджувальних сигналів. Важливо завчасно виявити ключову подію, яка вказує на те, що появились перші ознаки загрози або сприятливі можливості, які спричинять зміни існуючого стану підприємства, а потім провести експертний аналіз різних варіантів розвитку подій від ключового до можливих проміжних і завершальних подій.

Таким чином, успіх антикризового управління залежить передусім від своєчасного відслідковування слабких сигналів. Звідси виникає об'єктивна потреба в розробленні системи спостереження за станом зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, розпізнавання і прогнозування виникнення сигналів, що загрожують стабільності підприємства, тобто системи моніторингу слабких сигналів. Вирішенню цих завдань може сприяти система передчасного застереження про небезпеки і можливості, так звана система раннього попередження та реагування (СРПР).

СРПР — це особлива інформаційна система, що сигналізує керівництву про потенційні загрози із зовнішнього та/або внутрішнього середовища самого підприємства й ризики, яких може зазнати підприємство, а також про додаткові шанси щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності [2]. СРПР забезпечує моніторинг та оцінку навколишнього ринкового середовища підприємства та його структурних підрозділів, оцінку стану і функціональної цілісності підприємства як системи, створює умови для визначення коригуючих дій і тих, коли економічні показники діяльності не досягаються, а створюються передумови для розвитку кризових процесів. Варто зауважити, що реакція антикризової ланки залежить від рівня поінформованості про стан та динаміку зовнішнього і внутрішнього середовища. Метою СРПР є не лише накопичення сигналів, але й їх систематизація, упорядкування, відбір, прогнозування взаємодії дестабілізуючих факторів для обґрунтування процесу прийняття управлінських рішень. Традиційно СРПР спрямована на моніторинг усіх сигналів, які несуть загрозу чи додаткові можливості для підприємства, але наведені вище аргументи переконують про пріоритетність дослідження саме слабких сигналів.

Раннє визначення слабких сигналів про наближення загрози кризи можливе при організації безперервного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Процес моніторингу передбачає певну поетапність здійснення і включає:

- 1) визначення параметрів зовнішнього середовища, яке доцільно умовно поділити на макросередовище та середовище навколишнього оточення, і внутрішнього, що підлягають спостереженню;

2) формування принципів кількісної та якісної оцінки зовнішніх сигналів про стан і динаміку економічної, науково-технічної, екологічної, демографічної, соціально-політичної кон'юнктури в національній економіці та її окремих галузях (макросередовище);

3) формування принципів кількісної та якісної оцінки зовнішніх сигналів про стан і динаміку фінансово-господарської діяльності підприємств-постачальників сировини та матеріалів, підприємств-конкурентів, споживачів товарів (робіт і послуг) (середовище навколишнього оточення);

4) формування принципів кількісної та якісної оцінки внутрішніх сигналів про стан і динаміку функціональних областей підприємства (виробництво, маркетинг, організація управління, фінанси, трудові ресурси, технологія);

5) встановлення періодичності спостереження за визначеними параметрами стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та принципів ідентифікації істинних сигналів — передвісників кризових явищ і так званих фонових шумів, які містять хибні сигнали;

6) розроблення методів аналізу можливих наслідків виявлених у процесі спостереження вихідних економічних явищ та ініційованих ними ланцюжків проміжних явищ, які можуть викликати кризовий стан підприємства;

7) визначення контрольних точок у ланцюжку явищ і порядок спостереження за цими точками;

8) розроблення методів внутрішнього економічного аналізу, який узагальнює результати спостереження за внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства й оцінка результатів з точки зору можливостей виконання місії;

9) формування принципів розроблення антикризових управлінських рішень на основі використання результатів спостереження і внутрішнього економічного аналізу.

Порядок виконання перерахованих розділів відображає по суті порядок проведення комплексу робіт щодо моніторингу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства і розроблення на цій основі антикризових управлінських рішень. Для прикладу, автор пропонує розглянути послідовність кроків щодо прийняття антикризових рішень на умовному поліграфічному підприємстві за слабким сигналом кризового характеру — поява нового конкурента — як одного з найсуттєвіших факторів, що впливає на зміну конкурентної ситуації на ринку і негативно позначається на діяльності підприємства, призводить до послаблення або втрати конкурентних позицій і виникнення кризової ситуації. Доречно зауважити, що запропоновані кроки необхідно зробити в момент появи перших слабких сигналів: реєстрація нового або перепрофілювання існуючого підприємства, створення окремого підрозділу чи філії, ввезення на територію певного регіону поліграфічного устаткування, активізація маркетингової діяльності та ін., тобто здійснення будь-яких активних дій, які вказують на можливу зміну ситуації на ринку.

Перший крок — аналіз і оцінка зовнішніх економічних явищ на рівні макросередовища для визначення: загальних тенденцій розвитку економіки та поліграфії; динаміки кількості поліграфічних підприємств та обсягу друкованої продукції в загальному по країні; зміни платоспроможності населення; динаміки обсягу друкованої продукції за окремими асортиментними групами; потреби та реального використання новітніх технологій.

Другий крок — аналіз і оцінка зовнішніх економічних явищ на рівні навколишнього бізнес-оточення: поточний рівень конкуренції; конкурентні переваги підприємств, які працюють на ринку; інформація про нового конкурента (мета створення, базова технологія, перелік та характеристика основного устаткування, орієнтовний асортимент продукції, фінансові ресурси, взаємозв'язок з місцевими органами влади, команда менеджерів та ін.).

Третій крок — визначення, аналіз і оцінка можливих внутрішніх проміжних економічних явищ, що є наслідками слабких сигналів кризового характеру, у розрізі функціональних областей внутрішнього середовища підприємства:

виробництво (скорочення обсягу виробництва, недовикористання виробничих потужностей, поява понадлімітних залишків матеріалів і сировини, зниження продуктивності праці, збільшення простоїв обладнання та ін.);

маркетинг (втрата частки ринку, зменшення кількості споживачів продукції, збільшення витрат на збут та ін.);

організація управління (конфлікти у вищій ланці керівництва, звільнення за власним бажанням досвідчених працівників апарату управління, зниження ефективності управлінських рішень, загроза невиконання поточних планів, спонтанне коригування стратегічних цілей);

фінанси (зменшення доходів (прибутку) від основної діяльності (у нашому випадку — виготовлення друкованої продукції), зниження показників рентабельності, зростання залишків готової продукції, збільшення тривалості обороту капіталу, величини кредиторської та дебіторської заборгованості, нерациональна зміна структури активів, дефіцит власних оборотних коштів та ін.);

трудові ресурси (виникнення вимушених простоїв і неритмічна робота, збільшення плинності кадрів, зниження рівня заробітної плати та порушення термінів її виплати, погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі);

технологія (збільшення витрат на систематичне оновлення технології та придбання новітніх зразків поліграфічного обладнання).

Четвертий крок — прийняття антикризових рішень відповідно до ступеня визначеної загрози:

перегляд умов роботи зі споживачами продукції, підписання довгострокових договорів;

зміна цінової стратегії та розроблення системи знижок для постійних клієнтів;

- налагодження тісних ділових стосунків з потенційними споживачами або споживачами, які співпрацюють з конкурентами;
- розширення географічних кордонів господарської діяльності;
- аналіз постачальників сировини та матеріалів щодо надійності і цінової стратегії, пошук альтернативних шляхів постачання;
- аналіз витрат на виготовлення окремих видів продукції з метою їх зниження без зміни якісних параметрів;
- аналіз можливостей виробництва та виходу на ринок з новими видами продукції;
- оптимізація товарних запасів і запасів сировини й матеріалів;
- перегляд кількості, складу та кваліфікаційного рівня персоналу підприємства з метою збільшення ефективності використання трудових ресурсів;
- встановлення додаткового контролю за обсягом та своєчасністю погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- активізація маркетингової діяльності;
- перегляд стратегічних цілей і тактичних планів.

Розглянутий приклад є умовним і не враховує специфіки функціонування якогось певного поліграфічного підприємства, але дозволяє зробити кілька ключових висновків. По-перше, для використання проактивного антикризового управління підприємству потрібно створити діючу та ефективну систему СРПР. По-друге, для успішної ліквідації більшості кризових явищ підприємству слід завчасно їх ідентифікувати і здійснити ряд відповідних превентивних заходів. По-третє, використання саме проактивного методу дозволяє або завчасно ліквідувати причину виникнення кризового явища, або адаптувати саме підприємство до нових умов і тим самим уникнути кризового стану.

Поряд з важливістю та необхідністю використання методів діагностики на базі слабких сигналів як підґрунтя й ключової складової проактивного антикризового управління існує ряд проблем, які потребують вирішення і подальшого дослідження. Передусім потрібно вдосконалити процес ідентифікації слабких сигналів, їх поділ на істинні та хибні. До того ж недостатньо обґрунтованим є механізм прийняття адекватних антикризових заходів.

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. М., 1989. 2. Антикризисное управление / Под ред. Э.М. Короткова. М., 2001. 3. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. К., 1999. 3. Штангрет А.М. Необходимость та ключові принципи антикризового управління на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі України // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Вип. 215: У 4 т. Т. II. Дніпропетровськ, 2006. С. 471 — 479.