

УДК 658.1

А. М. Штангрет

**СИСТЕМА РАННЬОГО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА РЕАГУВАННЯ
ЯК СКЛADOVA СИСТЕМИ АНГІКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Розглядається система раннього попередження та реагування як така, що надає інформацію про можливі ризики та додаткові шанси, які виникають у господарській діяльності підприємства.

The system of the early warning and reaction as system is examined, that gives information about the possible risks and additional chances which arise up in economic activity of enterprise.

Болючим для країни, і зокрема, для її соціальної сфери, залишається питання банкрутства підприємств. Сьогодні Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» повноцінно не виконує свою економічну функцію, а процедури, закладені в ньому, не стали інструментом відновлення платоспроможності підприємств і механізмом задоволення вимог кредиторів.

Усунення з ринку збанкрутілих підприємницьких структур – неодмінна умова ефективного функціонування ринкового механізму. Проте запобігти банкрутству, сприяти відновленню ліквідності та забезпечити тривалий розвиток суспільно важливих структур завдання значно важливіше.

Вирішенню його підпорядкована система заходів з антикризового управління. Часто під таким управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на виведення підприємства з кризового стану, в якому воно знаходиться.

Поняття антикризового управління не має однозначного визначення в сучасній літературі. За Є. Уткіним антикризове управління – це управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, на забезпечення його стабільного й успішного господарювання з орієнтацією розширеного відновлення на найсучаснішій основі та власних збереженнях [5]. А. Грязнова вважає, що антикризове управління являє собою таку систему управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення й реалізації на підприємстві спеціальної програми, котра має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові утруднення, зберегти й примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при опорі в основному на власні ресурси [1].

На думку професора Е. Короткова, антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання його чинників для подальшого розвитку [2]. У розумінні автора – це система, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидке реагування на будь-які зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, що становлять загрозу для функціонування підприємства. Таке визначення ученого обумовлює необхідність пошуку шляхів створення системи раннього виявлення факторів небезпеки і своєчасного попередження про них органів корпоративного управління та власників. Різні автори пропонують застосовувати для цього спеціальні системи передчасного застереження про небезпеки і можливості, так звані системи 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 [3]. Завдяки їй можна налагодити своєчасне і цілеспрямоване регулювання ситуацією за допомогою відповідних заходів. Якщо інформаційна система додатково володітиме здатністю розпізнавання шансів, що відкриваються, або позитивних можливостей, то йтиметься вже про систему раннього розпізнавання [3, 4]. СРПР забезпечує постійну 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 цільові економічні показники діяльності не досягаються, а створюються передумови для розвитку кризових процесів.

Важливість СРПР є очевидною: у випадку виявлення інформації про майбутні загрози з'являється можливість оперативного втручання в ситуацію, коригування оперативних планів і виконання блокувальних і стабілізаційних заходів. Однак для цього потрібно:

- визначити „кризове поле”, та його параметри;
- визначити „кризові точки” (індикатори кризового стану – цільові показники, зміна яких може свідчити про можливість виникнення кризових ситуацій);
- сформулювати центри оброблення інформації;
- сформулювати інформаційні канали.

Кризове поле можна умовно розбити на дві взаємопов'язані частини: (внутрішню та зовнішню) відповідно до факторів, які можуть спонукати до виникнення кризових явищ та/або появи додаткових шансів. Індикаторами кризового стану (кризовими точками) можуть виступати як окремі показники, розраховані на основі фінансової та статистичної звітності, багатofакторні економіко-статистичні моделі, матриці фінансової рівноваги, що характеризують як результати діяльності підприємства, так і суб'єктивні критерії, які можуть спричинити виникнення або сприяти розвитку кризових явищ.

У науково-практичній літературі [3] здебільшого вирішуються такі блоки індикаторів зовнішнього кризового поля:

загальноекономічні індикатори, які дають змогу своєчасно виявити зміни в тенденціях розвитку кон'юнктури економіки в цілому (використовуються результати досліджень відповідних науково-дослідних економічних і соціологічних інститутів);

ринкові індикатори, що дозволяють виявити тенденції на ринках, де здійснює свою діяльність підприємство;

технологічні індикатори, які інформують про появу на ринку нових продуктів, методів, процесів тощо;

соціальні індикатори, що характеризують демографічну ситуацію в країні, вартість робочої сили, рівень мінімальної заробітної плати тощо;

політичні індикатори впливу на діяльність підприємств, які мають політичну природу, зокрема, відбивають тенденції в економічному законодавстві, політику протекціонізму тощо;

внутрішні індикатори.

Визначення кризових точок внутрішнього кризового поля для підприємства є індивідуальною справою і максимально залежить від специфіки діяльності, виготовлюваної продукції, технічної бази та технологічних процесів, форми власності, системи реалізації й ринків збуту, конкуренції та ін.

Для організації додаткового контролю за роботою в сфері СРІПР, проведенням альтернативної оцінки індикаторів небезпеки та оцінки ефективності здійснюваних антикризових програм доцільно залучати незалежних експертів, якими можуть виступати внутрішні та/чи зовнішні аудитори.

Сучасний аудит фінансової звітності (найпоширеніший вид) вже не обмежується резюмуванням недоліків у системі обліку та фінансової звітності клієнта за минулий рік чи декілька років. Від аудиту очікують: оцінки подій, які відбуваються після складання останнього бухгалтерського балансу; висловлення думки про можливість безперервного функціонування підприємства, що перевіряється, протягом найближчого перспективного періоду; аналізу прогнозних фінансових показників. „Усе частіше аудиторські фірми, крім формалізованого стандартного висновку, пропонують клієнту свою думку про досягнуті результати, особливості механізму їх походження і можливі наслідки при настанні конкретних подій. Нерідко, крім того, пропонується прогноз розвитку, характеризуються різні шляхи вирішення завдань, що постають перед колективом” [5].

Тобто в запропонованій системі створення антикризового управління внутрішні і зовнішні аудитори використовуються як традиційно для перевірки правильності прийнятих у минулому стратегічних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і фінансового стану підприємства, так і для пошуку шляхів раннього виявлення ознак кризового стану й своєчасного попередження про них власників підприємства. Доречно зауважити, що в даному контексті аудитори сканують не індикатори кризового поля, а контрольні індикатори – кількісні та якісні показники, які використовуються аудиторами для експертної оцінки реальності загроз і потенційних можливостей для підприємства [4].

На основі вищеподаного можна визначити дві зони системи раннього попередження та реагування:

1. Зона спостереження відділу контролінгу або іншого підрозділу, що виконує дану функцію в системі антикризового управління (містить вищезгадані індикатори кризового поля (кризові точки).

2. Зона спостереження внутрішніх і зовнішніх аудиторів. Включає контрольні індикатори, які є стратегічно важливими для підприємства. Аудитори роблять висновки про фактори небезпеки або можливості незалежно від інших спеціалістів і на основі їх оцінюють якість роботи останніх.

Як свідчить досвід зарубіжних країн (наприклад, Німеччини), виконання процедур раннього спостереження зовнішніми організаціями є цілком реальним. Так, Інститут планування (Гайссен-Берлін) і Мюнхенський інститут економічних досліджень періодично виконують процес раннього спостереження на замовлення різних підприємств [4].

Використання експертно-аналітичних послуг від зовнішніх аудиторів пов'язано, з одного боку, з труднощами створення ефективної системи внутрішнього аудиту на більшості вітчизняних підприємств, а з другого, – з проблемою незалежності внутрішніх аудиторів від впливу керівників окремих підрозділів, що є вагомою причиною в питаннях антикризового управління підприємством.

На сучасному етапі розвитку ринкових реформ в економіці України процес реалізації антикризових заходів на підприємствах стикається з безліччю проблем, серед яких доцільно виділити: відсутність підготовлених фахівців у даній сфері управління підприємством; брак теоретичних науково обґрунтованих розробок, у тому числі неможливості точного об'єктивного визначення масштабів розвитку економічної кризи, її характеристик, напрямів та ступеня розповсюдження.

1. Уткин Э.А. Антикризисное управление: Учеб., М., 1997. 2. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, А.Н. Мыринюк и др. / Под ред. А.Г. Грязновой. М., 1999. 3. Антикризисное управление / Под ред. Э. М. Короткова. М., 2001. 4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб.. К., 2003. 5. Редченко К.І. Аудит стратегічних управлінських рішень, прогнозів та проектів. Тернопіль, 2000.