

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ОСНОВА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 131–133

Одна из главных задач антикризисного управления — обеспечение положения предприятия на рынке, позволяющего ему предотвратить банкротство и преодолеть временные трудности, в том числе и финансовые, посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации специальной программы, имеющей стратегический характер, которая дала бы возможность “остаться на плаву” при любых рыночных коллапсах и коллизиях.

Антикризисным называют управление, нацеленное на предотвращение возможных серьезных осложнений в рыночной деятельности предприятия, обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования с ориентацией на собственные накопления. Как показала практика, творческое использование огромного потенциала современного менеджмента с учетом особенностей Украины способствует успешному решению таких задач.

Антикризисное управление существенно отличается от обычных приемов, форм и технологий менеджмента. Это объясняется следующим:

- его основная цель — обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов компании при любых экономических, политических и социальных изменениях в стране;
- в его рамках применяются в основном управленческие инструменты, наиболее эффективные для устранения временных финансовых затруднений и решения других текущих проблем фирмы;
- главное в антикризисном управлении — ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее разработанных альтернативных вариантов, предусматривающих различные трансформации в этой сфере в зависимости от ситуации;
- в основе антикризисного управления лежит процесс постоянных и последовательных инноваций во всех звеньях и сферах деятельности предприятия;
- антикризисное управление нацелено на то, чтобы даже в сложной ситуации, в которой оказалось предприятие (в том числе на грани банкротства), можно было бы ввести в действие такие уп-

равленческие и финансовые механизмы, которые дали бы возможность преодолеть трудности с наименьшими для предприятия потерями.

Иными словами, антикризисный менеджмент избрал в себя все лучшее из созданного практикой зарубежного и отечественного менеджмента.

В современных условиях для эффективного функционирования фирмы необходимо управлять действиями не только внутренних, но и внешних по отношению к ней факторов. В нашей стране происходят значительные изменения во внешней среде, потому руководителям предприятий приходится учитывать влияние указанных факторов, ибо каждая фирма зависит от внешнего мира во всем, что касается поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. От руководителя, менеджера зависит выживание предприятия, поэтому он должен уметь выявлять основные факторы, влияющие на его организацию, чтобы найти наиболее рациональные способы реагирования на внешние воздействия, прежде всего средства преодоления риска, обусловленного неопределенностью внешней среды.

Риск — неотъемлемый атрибут рыночной деятельности. Каждая фирма стремится добиться увеличения прибыли с минимальным риском. По мере развития рыночных отношений в Украине усиливается конкуренция. Чтобы выжить в таких условиях, предприятиям нужно решиться на внедрение технических и других новшеств, на смелые, нестандартные действия, а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска, научиться прогнозировать его, оценивать и не переходить допустимые пределы.

В условиях Украины, где финансовое положение большинства предприятий и банков неудовлетворительно, управление рисками основывается на антикризисном управлении, нацеленном на упрочение положения предприятий на рынке, обеспечение стабильности и благоприятной перспективы. В данной работе не рассматриваются все аспекты антикризисного управления. Мы рассматриваем только применение в рыночных ус-

ловиях плановых методов управления, прежде всего стратегического планирования, поскольку, как убеждает практика, только этот инструмент может обеспечить хорошо прогнозируемое будущее, уверенность в своих силах и возможностях, дает возможность заранее предусмотреть наиболее опасные для бизнеса ситуации и подготовить контрмеры. Именно с этой целью и рассматривается потенциал плановых инструментов управления с учетом украинских реалий.

Известно, что планирование необходимо фирме для достижения таких целей:

- повышения контролируемой доли рынка;
- предвидения требований потребителя;
- выпуска продукции более высокого качества;
- обеспечения согласованных сроков поставок;
- установления уровня цен с учетом условий конкуренции;
- поддержания репутации фирмы у потребителей.

Задачи планирования определяются каждой фирмой самостоятельно в зависимости от деятельности, которой она занимается. В целом же они сводятся к следующему:

- 1) планированию роста прибыли;
- 2) планированию издержек предприятия и, как следствие, их уменьшению;
- 3) увеличению доли рынка и объема продаж;
- 4) улучшению социальной политики фирмы.

Состояние конкуренции на рынке можно охарактеризовать такими факторами:

- соперничеством конкурирующих продавцов;
- конкуренцией со стороны товаров-заменителей, конкурентоспособных с точки зрения цены;
- возможностью появления новых конкурентов;
- экономическим потенциалом и торговыми способностями поставщиков;
- экономическими возможностями и торговыми способностями покупателей.

Давление на противников зависит от того, является ли фирма-инициатор доминирующей, имеющей ощутимое рыночное влияние, или посредственной.

На рыночные условия и интенсивность действия сил конкуренции могут влиять следующие факторы:

- скорость роста долгосрочного спроса;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- обновление продукта;
- инновации;
- маркетинговые нововведения;
- появление на рынке или уход с него крупных фирм;
- внедрение технических и технологических достижений;
- изменения в издержках и эффективности;

- появление дифференцированного выбора товаров вместо товаров массового потребления;
- изменения в государственной политике регулирования;
- уменьшение неопределенности и риска.

Интенсивность конкурентной борьбы увеличивает рост количества конкурирующих фирм; ограничивает увеличение спроса на продукцию, возможность фирм использовать снижение цен или другие методы увеличения продаж, дифференцированность товаров, увеличение отдачи от стратегических маневров; происходит "удорожание" ухода из бизнеса по сравнению с продолжением конкурентной борьбы; увеличиваются различия между фирмами в смысле их стратегий, кадрового состава, ресурсов и т. д.; происходит поглощение слабых фирм сильными и внедрение на рынок новых конкурентов.

Чтобы адекватно реагировать на вызов внешней среды, фирма должна располагать такими способностями:

- к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами;
- своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных потребителей;
- анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, с помощью которого можно эффективно, своевременно и качественно удовлетворить обнаруженные нужды, потребности и запросы;
- исследованию экономической конъюнктуры, рынков, факторов производства;
- выдвиганию конкурентоспособных идей;
- реализации этих идей;
- обеспечению собственной независимости от изменения конъюнктуры рынков товаров и факторов производства за счет внешней гибкости производительных сил;
- обеспечению внутренней гибкости за счет внедрения средствами технологического оснащения и другого оборудования;
- логистике за счет плодотворной технологии;
- адекватным изменениям целей кадрового потенциала;
- изменениям архитектурно-планировочных решений, адекватным целям производительных сил;
- обеспечению уровня конкурентоспособности товаров и услуг, достаточного для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка;
- обеспечению выпуска товаров и услуг в необходимых объемах;
- высокой эффективности функционирования фирмы за счет наиболее рационального использования ее инвестиционных возможностей;

- эффективной разработке и реализации стратегической программы технологического и социального развития фирмы.

Цели планирования должны быть конкретными, измеримыми, ориентированными во времени (долго-, средне- или краткосрочными), достижимыми, непротиворечивыми.

Таким образом, основная задача планирования — получение максимальной прибыли в результате основной деятельности фирмы и осуществления планирования маркетинга, производительности труда, инноваций и т. д.

Необходимо систематически развивать мышление менеджеров таким образом, чтобы сформировать организацию, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность извлекать положительное из собственного опыта дает организации возможность правильно корректировать свое стратегическое развитие и повышать профессионализм менеджеров в области стратегического управления.

Стратегия — это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации и достижение ее целей. Она разрабатывается и формулируется высшим руководством, но в ее реализации должны участвовать управленцы всех уровней. В стратегическом плане нужно учитывать перспективы всей корпорации. На личных предприятиях их хозяева в некоторых случаях могут сочетать личные планы со стратегией организации, но на большинстве фирм с широким владением акциями подобной “роскоши” не может быть.

Стратегический план должен быть обоснован обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором огромного объема информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегический план придает фирме индивидуальность, а ее действиям — определенность, что дает ей возможность привлекать необходимых работников. Этот план открывает перспективу для организации, направляя ее сотрудников, привлекая новых работников, помогая продавать изделия или услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода, с учетом того, что конфликтная и постоянно

меняющаяся деловая и социальная обстановка делает неизбежными постоянные корректировки.

Планирование обеспечивает успех организации, хотя некоторые организации могут достичь определенного успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Так же, как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и расширения знаний настолько велик, что стратегическое планирование представляется единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно дает высшему руководству основу для принятия решений. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие способы действий. Планирование способствует снижению риска при принятии решений. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или внешней ситуации. Планирование как способ формулирования установленных целей помогает поставить единую общую цель перед всей организацией.

Сейчас стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

Оно является важнейшей и неотъемлемой составной частью управления всей рыночной деятельностью. В то же время это важнейший фактор обеспечения правильных управленческих решений, который существенно снижает возможности прощатов и потерь, а значит, и рискоспособность бизнеса.

В настоящее время стратегический менеджмент является одной из основополагающих управленческих наук, которые необходимо досконально знать любому менеджеру. Процесс стратегического планирования включает в себя планирование издержек, производства и сбыта, а также финансовое планирование. Стратегический менеджмент дает предпринимателю возможность спланировать деятельность фирмы на короткий, средний и длительный периоды, обеспечивающие получение максимально возможной прибыли с минимальными затратами в условиях изменчивости рынка. Это связано с неизбежным финансовым риском, особенно в современных украинских условиях, но правильно проведенное стратегическое планирование позволит свести его к минимуму.