

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 140–143

Переважає більшість підприємств в Україні (за багатьма оцінками — понад 70 %) від початку ринкових реформ перебувають у стані кризи. Цей стан ще більше ускладнюється консервативними методами управління, традиційним пріоритетом виробничих завдань над фінансовими, неконкурентоспроможністю товарів і багатьма іншими чинниками. Незважаючи на це, більшість керівників підприємств ігнорують інструментарій антикризового управління, тому що вітчизняні підприємці майже не знайомі з антикризовим управлінням як таким, що вже давно зарекомендувало себе в розвинених країнах. За наших умов традиційним способом подолання кризи є так звана “захисна” тактика: скорочення персоналу (часто на 50–60 %) з одночасним зменшенням заробітної плати. Досвід показує, що така тактика лише відсуває банкрутство підприємства, і самостійне її застосування не ліквідує проблеми. Отже, причини відсутності системи антикризового управління в діяльності більшості українських підприємств такі:

1. Слабка розробка теорії антикризового управління саме для умов економіки України. Є лише окремі праці в періодичних виданнях, опубліковані результати семінарів, конференцій тощо. Необхідний, принаймні, підручник з антикризового управління, у якому були б ураховані зміни в законодавстві та приклади впровадження антикризових заходів на підприємствах України.

2. Нерозвиненість ринку консалтингових послуг і маркетингових посередників. Керівники підприємств традиційно ставляться з недовірою до різного роду консалтингових фірм, а послуги відомих у світі фірм їм часто не по кишені.

3. Невелика кількість випадків реального виведення підприємств із кризи. Публікації в засобах масової інформації на цю тему часто носять рекламний характер, а іноді є засобом прикриття кримінальної діяльності. Достатньо згадати

розрекламовані плани фінансового оздоровлення підприємств кольорової металургії, атомної енергетики, вугільної промисловості та ін.

4. Досить вузька спеціалізація антикризових менеджерів. Як правило, спеціалісти-антикризовики пропонують послуги лише щодо певного аспекту діяльності підприємства: юридичного (арбітражного), фінансового, виробничого, — а це порушує сутність антикризового управління, в основу якого має бути покладено системний підхід. Майже відсутні антикризові управлінці широкого профілю.

Ці причини, що можна визначити як об'єктивні, посилюються суб'єктивними, зокрема нерозумінням сутності антикризового управління значною масою українських керівників. Типовим для них є підхід, що полягає в підготовці плану фінансового оздоровлення з метою отримання фінансової підтримки (як правило, з бюджету), після чого заплановані заходи часто не здійснюються.

За кризової ситуації потрібний реальніший, більш прагматичний підхід. Антикризове управління — не розкіш, а засіб, що дійсно необхідний для економічного виживання підприємства за сучасних умов. Тому логічно, що інтерес до системи антикризового управління зріс саме після фінансової кризи 1998 р. Зазначена проблема тепер цікавить не лише пересічних підприємців, а й урядові та наближені до них організації, цілі регіони України (представлені місцевими адміністраціями), а також інвесторів. Але не завжди керівники чітко уявляють, що таке антикризове управління та як його втілювати в життя.

Отже, необхідними передумовами виходу з кризи є такі:

1) наявність антикризової стратегії та програми заходів щодо виходу підприємства з кризи, яка має бути не декларацією намірів, а дійовим керівництвом до дії, що містить реальні відповіді на

запитання: “що робити?”, “як робити?” і найважливіше — “хто буде робити?”;

2) наявність лідера, котрий знає специфіку ринку й може передбачити його динаміку; він формує стратегію та команду, яка її впроваджуватиме;

3) сформована команда здатна втілити стратегію виходу підприємства з кризи; вона має комплектуватися здібними незалежними спеціалістами, у конкретну роботу яких лідер не втручається;

4) здійснення аналізу, сегментування й моделювання ринку, позиціонування товару;

5) вибір пріоритетів розподілу коштів з урахуванням інтересів підприємства в цілому та оцінка наслідків прийнятих рішень.

Система антикризового управління має базуватися передусім на розроблених і перевірених світовим досвідом принципах, але з урахуванням української специфіки. Хоча ці принципи відомі, багато керівників у зв'язку з різними причинами ігнорують їх. Тому не зайвим буде нагадати зазначені принципи.

Один із основних принципів — *комплексність антикризових заходів*. На практиці досить часто керівники замовляють у одних консультантів постановку системи маркетингу, у других — аудит, у третіх — розробку посадових інструкцій. У результаті вони отримують “мозаїку” суперечливих рекомендацій різної якості, які не дають позитивного ефекту.

Другий важливий принцип — *модифікованість і гнучкість*. Кризовий стан у кожному конкретному випадку є досить специфічним, тоді як більшість рекомендацій консультантів, як правило, стандартні, такі, що рідко враховують специфіку підприємства й зовнішні умови його функціонування. Тому система антикризових заходів має бути саморегульованим інструментарієм, у застосування якого треба вносити поправки в разі зміни макроекономічних умов і становища підприємства.

Третій принцип — *превентивність і оперативність*. Як кажуть лікарі, будь-яка профілактика ефективніша за лікування хвороби. В економіці також краще не допускати настання кризового стану, ніж ліквідувати його, а якщо він уже настав, слід старатися вийти з нього якнайшвидше. “Пожежний” характер антикризових заходів потребує мобілізації всіх ресурсів підприємства, передусім кадрових.

Четвертий принцип — *пріоритетність*. Стислі строки й обмежені ресурси потребують визначення раціональних пріоритетів антикризових заходів.

За сучасних умов лише деякі великі українські підприємства обрали як засіб подолання кризи кардинальні перетворення в галузі децентралізації управління. Але саме ці підприємства першими адаптувалися до умов “дикого” ринку; саме вони готують нову генерацію керівників, здатних працювати за умов перехідного періоду. Слід зазначити, що деякі керівники недостатньо оцінили переваги й недоліки зазначеної моделі, тому припустилися ряду фатальних помилок. Підрозділи, діяльність яких не було обмежено відповідно до основної стратегії підприємства, стали некерованими, і їхні інтереси почали завдавати збитків інтересам основного підприємства. Отже, основними відцентровими чинниками, що стають на заваді процесу подолання кризи, є такі:

- ризик можливого банкрутства;
- прагнення працювати “на сторону”, ігноруючи основні замовлення;
- психологічна неготовність як центру, так і структурного підрозділу працювати за нових умов.

Для того щоб утримати дочірнє підприємство в напрямку основних стратегічних цілей, підприємства, що вдаються до децентралізації, надають своїм підрозділам допомогу в інформаційному забезпеченні та підвищенні кваліфікації кадрів, підтримують жорсткі договірні відносини, гарантуючи забезпечення необхідного пакету замовлень за прийнятними цінами. Окрім того, основне підприємство забезпечує виконання різних централізованих функцій, які дочірнє підприємство не може реалізувати в поточний момент. До таких можна віднести, наприклад, матеріально-технічне постачання, виконання науково-дослідних робіт тощо.

Найважливіше завдання антикризового управління — створення та збереження підприємством його конкурентоспроможності з огляду на постійні й часто непередбачувані зміни зовнішнього середовища. Для забезпечення певних конкурентних переваг необхідно професійно вивчати потенційних суперників, що зумовлене здебільшого такими причинами:

- необхідністю інтеграції власної діяльності в інші сегменти ринку під впливом регіональних, галузевих або загальноекономічних трансформаційних процесів і зміни кон'юнктури;
- появою нових учасників ринку, які займаються аналогічним бізнесом, і загостренням конкурентної боротьби;
- зміненням сегмента ринку чи напряму діяльності, необхідністю мати інформацію про конкурентів;
- пошуком резервів економії витрат.

Вивченню конкурентів присвячено велику кількість праць вітчизняних і закордонних фахівців, проте, на нашу думку, у системі антикризового управління доцільно застосовувати методику портфельного менеджменту.

Портфельний менеджмент добре зарекомендував себе на фондовому ринку. Під портфелем слід розуміти комплекс взаємопов'язаних дій управління і аналітиків стосовно оцінки діяльності й можливостей конкурентів і управління цим процесом у межах запроваджуваної стратегії й тактики поведінки підприємства на ринку.

Портфель дає змогу точніше визначити позицію та становище конкурента на ринку, оцінити його сильні та слабкі сторони, порівняти їх зі своїми можливостями, на основі чого оперативно визначити власну поведінку на ринку та внести необхідні корективи в діяльність з управління структурними підрозділами й відділами.

В антикризовому управлінні доцільно застосовувати такі види портфелів:

1) цільовий, коли діяльність конкурента оцінюється за певним напрямом (наприклад, фінансова діяльність, партнери, імідж тощо);

2) загальний, коли для оцінки конкурента залучають інші портфелі (фондовий, банківський, валютний та ін.). При цьому дані залучених портфелів використовують вибірково, з урахуванням завдань загального портфеля, у якому відтворюються розділи й показники, що відображають інтегральну характеристику конкурента;

3) змішаний, коли оцінка конкурента базується на комплексному підході, що висвітлює декілька напрямів діяльності, вибір яких визначається виходячи з поставленого завдання чи застосовуваної методики аналітичної роботи.

В антикризовому управлінні під час формування й подальшого використання даних портфеля, незалежно від його виду, вирішальне значення має фактор часу, який значною мірою визначає характер оцінки конкурента й оперативність прийняття та впровадження відповідних управлінських рішень. З урахуванням фактора часу портфелі поділяють на строкові та безстрокові.

Запорукою ефективності застосування портфеля є постійне поповнення його необхідною інформацією, здійснення її заміни й оновлення, переведення до архіву не використовуваної в цей момент інформації. Важливо зберегти придатність інформації, отриманої з різних джерел, для розрахунку індикаторів портфеля, а також відповідність її надходження до портфеля.

Залежно від поставленого завдання й форми конкуренції, що існує на ринку, характер портфеля може бути:

- “агресивним” (у разі тотальної цінової чи нецінової конкуренції з оперативним вирішенням переважної більшості питань, що виникають);

- “активним”, що передбачає виконання оперативної інформаційно-аналітичної роботи для розгляду найважливіших індикаторів у діяльності конкурента;

- “пасивним” (у разі пасивної, прихованої конкуренції, коли необхідна кропітка робота над змістом і якістю інформації про конкурента, що збирається й обробляється, а також правильний її розподіл за структурою портфеля).

Правильно побудована й обґрунтована структура портфеля конкурента сприяє мінімізації ризиків, що є визначальним чинником у системі антикризового управління, тобто запорукою ефективності його застосування. Для побудови правильної структури портфеля конкурента його зміст має відповідати таким критеріям:

- оптимальності моделі, яка забезпечує режим оперативного виконання та компетентну оцінку позиції та становища конкурента на ринку;

- пріоритетності застосовуваних індикаторів, тобто забезпечення можливості як їх взаємопов'язаного, так і окремого розгляду відносно всього масиву використовуваної інформації;

- вибору будь-якої кількості та якості показників із зібраного масиву інформації з можливістю їх аналізу для визначення способів виходу з кризових ситуацій, зокрема тих, що базуються на врахуванні “дрібниць”; це сприяє концентрації уваги та здійсненню “мозкової атаки”;

- комплексного порівняння позитивних і негативних результатів заданих показників різних методів із застосуванням економічного аналізу (ланцюгових підстановок, бальних оцінок тощо). До цього також додаються показники, що характеризують поведінку керівників, які приймають рішення. Слід відзначити, що ці критерії набувають останнім часом все більшого значення, зважаючи на зростання ролі особистісного чинника у веденні бізнесу.

Окрім вищезазначених критеріїв у структурі портфеля конкурента присутні різноманітні дані, які неможливо формалізувати. У досвідченого аналітика може бути власна позиція, що дає змогу розібратися в нестандартних питаннях.

Модель портфеля можна охарактеризувати за аналогією зі звичайним студентським портфелем,

з багатьма відділами, кожен з яких відповідає певному блоку показників: фінансам, технології, активам, якості, сервісу, партнерам, персоналу, управлінню, репутації та ін. Після їх обробки й розміщення в базі даних визначаються зведені показники — індикатори портфеля, які відображають найгірші або найкращі параметри діяльності конкурента. Отримана різниця в найкращому (найгіршому) ряді відображає позитив (негатив) у порівнянні з аналогічними показниками конкурента й визначає ті напрями, над якими необхідно працювати, щоб покращити своє становище на ринку. За аналогією з бухгалтерським балансом доцільно говорити про актив і пасив портфеля конкурента, розуміючи під активом переваги, а під пасивом — невикористані резерви. Здійснюючи такі порівняння за всіма основними конкурентами, можна оцінити стан конкуренції в цілому в певному сегменті.

Основне завдання управління портфелем конкурента полягає в тому, щоб уникати одноманітних дій, диверсифікувати методи оцінки діяльності конкурента, забезпечити неординарність контрзаходів і контроль за їх виконанням. Це зумовлює передусім необхідність контролю за балансом ризиків, що має бути відображено в системі захисту власної діяльності, ринкової ніші й відносин, що склалися з постійними та привабливими клієнтами, тобто в конкурентній політиці фірми й формах її здійснення. Структура портфеля має бути придатною до диверсифікації її змісту.

Оперативність прийняття рішень у процесі обслуговування портфеля конкурента обумовлена структурою портфеля та встановленим порядком ієрархії управління. При цьому можливості управління закладаються вже в період формування портфеля конкурента з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Серед зовнішніх факторів, що впливають на процес управління портфелем, можна виокремити такі:

- стратегічні цілі конкурента;
- позицію та становище конкурента на ринку;
- сегмент його діяльності в регіональному й галузевому вимірах;
- особливості конкурентної боротьби та триваліст функціонування на ринку;
- характер впливу результатів конкурентної боротьби на суперника.

Серед внутрішніх факторів можна виокремити такі:

- ступінь поповнюваності портфеля необхідною інформацією;

- можливість оптимальної оцінки конкурента в межах поставлених стратегічних завдань.

Для ефективного застосування портфельного менеджменту в антикризовому управлінні необхідна певна підготовка персоналу. На портфельних менеджерів мають покладатися такі завдання:

1) оперативне відслідковування отриманої інформації, здійснення порівняльної оцінки власних і аналогічних показників конкурента, що відображають певні напрями діяльності за принципом “серед кращих і серед гірших”;

2) розробка рекомендацій і пропозицій для прийняття управлінських рішень щодо конкурентної боротьби як у цілому, так і за конкретними її напрямками;

3) збереження й дотримання технології формування рівнів портфеля;

4) корекція механізму формування портфеля з урахуванням характеру дій конкурента (чи він є активним, пасивним або потенційним суперником);

5) ротація інформаційного забезпечення портфеля та ін.

Оцінку діяльності конкурента доцільно здійснювати за кожним напрямом його діяльності з виокремленням конкретних пріоритетів, що склалися за відповідних ринкових умов. Виконання такої роботи складається з ряду визначених етапів з чіткою фіксацією позиції конкурента, що дає змогу більш вивірено діяти у відповідь.

Перелік пріоритетів має розроблюватися заздалегідь і уточнюватися залежно від розв’язання оперативних і стратегічних завдань. Як правило, портфель конкурента формується не лише адресно — щодо конкретного суперника. Він є також “заготовкою” на потенційних лідерів, і це дає змогу через порівняння визначити їхні позиції на ринку й оперативно реагувати на зміни, що відбуваються.

Підбиваючи підсумки викладеного, можна стверджувати, що вихід із кризи й подальше безкризове існування підприємства є результатом послідовної діяльності щодо створення таких умов:

- чітко визначеної мети діяльності й розвитку підприємства;
- формування команди реформаторів;
- наявності в цієї команди й колективу підприємства бажання вийти з кризи;
- побудови системи управлінського обліку та бізнес-планування із застосуванням сучасних інформаційних технологій і методів портфельного менеджменту.