

УДК 658.167

Мартиненко В.П., к.е.н., доцент, Українська академія банківської справи

СЦЕНАРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ДІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У даній статті представлено стратегічний сценарій антикризового процесу на підприємстві з метою підвищення його життєздатності. Автором змістовно охарактеризовано кожний етап сценарного моделювання антикризових дій.

Ключові слова: ресурси, економіка, промислове підприємство, сценарне моделювання, антикризове управління, критерії життєздатності.

Працюючи в умовах ринкової економіки, господарюючи суб'єкти України поставлені перед необхідністю здійснювати довготривалу стратегічну політику, що потребує глобального передбачення динаміки життєвих циклів одночасно багатьох радикальних нововведень і внесення випереджуючих коригувань у зміст стадій їх життєдіяльності.

На підприємстві ринкового типу мова йде вже не про одне чи два радикальні нововведення, а про їх десятки, що одночасно реалізуються, взаємодіють чи конкурують між собою. Час введення в дію кожного з них визначається за допомогою даних раннього оповіщення про назрівання дисбалансу в тій чи іншій частині системи.

Враховуючи економічну нестабільність, в Україні все більш актуальною стає проблема прискорення антикризових інноваційних процесів та їх фронтального регулюючого охоплення. В таких умовах на підприємстві виникає нагальна потреба в розробці стратегії цільового антикризового управління, що дозволяє перейти від епізодичних заходів до створення стабільного механізму цільової орієнтації всіх учасників, задіяних в управлінні, на здійснення фронтальної антикризової політики. Вирішення цієї задачі можливе в рамках побудови системи антикризового управління на принципах проблемно-орієнтованого підходу. Його сутність полягає у: 1) забезпеченні постійної довгочасної готовності і здатності підприємства до сприйняття, трансформації і взаємоадаптації антикризових нововведень у всіх сферах діяльності; 2) створенні механізмів для здійснення фронтальних якісних ривків у кризовій зоні; 3) розгортанні антикризових дій на підставі методів сценарного моделювання, що забезпечують логічний взаємозв'язок пропозицій стосовно шляхів розвитку стратегічного

антикризового процесу з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

На наш погляд, концепція проблемно-орієнтованого управління дозволяє: зосередити зусилля на вирішенні ключових антикризових проблем підприємства, що витікають із його філософії виживання, підприємницької політики і довгострокових намірів, які сформульовані у місії підприємства; забезпечити організаційно інтеграцію на системній основі механізмів і учасників антикризового процесу; створити стратегічну систему антикризового управління, яка забезпечує перехід від "реактивного" до "активного" управління, що ґрунтується на принципах випередження виникаючих протиріч і проблем у господарській системі.

Сценарне моделювання в рамках проблемно-орієнтованого управління здійснюється з урахуванням того, що антикризовий процес являє собою цілісний, організаційно оформлений, програмно-цільовий комплекс заходів, розрахований на досить тривалий етап, який передбачає широке охоплення структурних ланок і виконавців, а також залучення різних матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Сценарій виконує важливу структуроутворюючу функцію, оскільки дозволяє розташувати у вертикальному та горизонтальному розрізах основні процесуальні елементи антикризових дій і на цій підставі здійснювати ті чи інші організаційні заходи.

Власне сценарій являє собою логічну послідовність кроків, вжитих підприємством для досягнення поставлених ним антикризових цілей. Зміст і масштаби заходів на різних підприємствах можуть бути різними, але логіка кроків залишається для всіх постійною (рисунок).



Рис. Сценарій антикризового процесу на підприємстві

Як показує дослідження функціонування промислових підприємств в ринкових умовах, концептуальну основу антикризового стратегічного сценарію складає позиція керівництва стосовно життєздатності підприємства. На її основі повинна бути визначена система критеріїв життєзабезпечення підприємства на той чи інший період. Набір критеріїв для різних підприємств не може бути однозначним. Проте вже існують деякі загальні уявлення про них, отримані в ході антикризової санації за кордоном.

Досвід зарубіжної та вітчизняної практики підприємств показав, що антикризові заходи покликані сприяти фінансовому оздоровленню господарюючого суб'єкта, запобіганню його неплатоспроможності, а також укріпленню інших життєво важливих позицій. При цьому важливе значення має правильна установка критеріїв проведеної антикризової санації.

Опитування на підприємствах країн з розвинутою ринковою економікою, які піддавались санації, показало, що більшість суб'єктів господарювання вважають необхідними для проведення фінансового оздоровлення наступні критерії (у дужках зазначена частка підприємств, що назвали ці критерії): новий менеджмент (85%), фінансовий контроль (80%), зниження виробничих витрат (80%), поліпшення маркетингу (75%) (у східнонімецьких землях має значення також скорочення адміністративних витрат), поліпшення маркетингу (75%). У тому ж дослідженні підприємства назвали наступні критерії, котрі досить

часто вели до невдач: диверсифікація (80%), скорочення зобов'язань по кооперації (80%), очікування підприємствами допомоги ззовні (від держави, інвесторів, фінансово-кредитних установ) (99%) [2].

Слід зазначити, що критерії оздоровлення значною мірою визначають масштаби та інтенсивність вжитих дій.

Відповідно до сценарію антикризового процесу, на підприємстві необхідне систематичне виявлення “вузьких місць” в реалізації антикризових намірів підприємства і формування на цій основі банку керівної антикризової інформації. З цією метою вводиться в дію механізм антикризового погодження, за допомогою якого здійснюється на систематичній основі порівняння меж необхідного і достатнього потенціалу життєздатності підприємства з ресурсами, які є на даний момент, та можливими і допустимими ризиками.

Відомо, що оптимальність прийнятих рішень, які пов'язані з життєздатністю підприємств, значною мірою визначається рівнем інформованості керівництва про фактично існуючі і назріваючі проблеми господарюючого суб'єкта. Адже необхідність призводить до прийняття рішень, що містять в собі ту або іншу частку ризику недержання тієї віддачі, котра мала б бути від введення в дію запланованих ресурсів. Якщо брати до уваги головні цілі підприємства, то під ризиком слід розуміти виникнення несподіваної

кризової ситуації, внаслідок чого не буде отриманий очікуваний прибуток, що призведе до втрат. Якщо ці втрати виявляться надто високими і матимуть стійкий характер, то підприємство, в кінцевому рахунку, припинить свою діяльність, або ж втратить свою самостійність.

Фактор ризику, як наслідок недостатнього знання рішення, що приймається стосовно певної ситуації, в ринкових умовах господарювання відіграє досить важливу роль. У розвинутих країнах це пов'язано із зростаючою невизначеністю поведінки ринку внаслідок ряду причин:

- небезпечність старіння цілих виробничих галузей у зв'язку зі значними за своїми масштабами і глибиною технологічними змінами;
- зростаюча непрогнозованість купівельного попиту у зв'язку зі зростаючою нестабільністю схильності і переваг покупців;
- витрати часу, які постійно збільшуються, на дослідження і розробки товару, що недавно вироблений, при скороченні його життєвого циклу [4].

В умовах нашої країни дія цього чинника пов'язана, головним чином, із нестабільністю і кризовим станом економіки в цілому.

Очевидно, що незалежно від причин, які викликають необхідність підвищення інформаційної "пильності" підприємств, кожне з них, будучи благополучним чи з кризовими симптомами, повинне враховувати неминучість виникнення ризикових ситуацій, котрі можуть призвести до збоїв у його роботі або до серйозної дестабілізації.

Сукупність методів і засобів зваженого узгодження розміру ресурсів, що вводяться і направляються на протидію дестабілізуючим явищам з ризиком можливих втрат, утворюють механізм антикризового узгодження, що діє в рамках банку антикризової інформації, формування і поповнення якого є важливим фактором організації антикризового процесу на підприємстві.

Джерелами формування банку антикризової інформації є, з одного боку, результати аналізу зовнішнього середовища, виявлення пов'язаних з ним негативних тенденцій, з іншого – аналіз потенціалу підприємства і його попередньої господарської діяльності, виявлення негативних внутрішніх тенденцій, слабких і сильних сторін підприємства.

Загальною вимогою до інформації є можливість її використання для прогнозу, що передбачено сценарним моделюванням проблеми. Мета прогнозу полягає у виявленні нових проблемних ситуацій, які можуть виникнути у процесі антикризового розвитку підприємства і встановленні їх впливу на фінансовий стан підприємства.

Принципи випереджувального управління антикризовим процесом передбачають використання методів і засобів раннього фіксування дисбалансу, що насувається на підприємстві на підставі так званих "слабких сигналів" і застосування запобігаючих йому профілактичних заходів.

Технологія використання цих методів і засобів відома із робіт І. Ансоффа, Р. Хаммера [1, 3]. Однак із рекомендацій цих та інших авторів, що розробляли свої підходи до раннього виявлення дисбалансу, як правило, для благополучних підприємств можна взяти лише ідею. В українській економіці даного періоду загрози кризового характеру поки що виникають у переважній більшості випадків за межами класичних зразків ведення господарства в розвинутих країнах. Адже в тих економічних умовах, що склались у нашій державі, досить важко передбачити розвиток подій, які впливають на життєздатність підприємства (часта зміна і коригування законодавчих актів, невизначеність позицій законодавчих і виконавчих органів і, в кінцевому рахунку, відсутність моделі економічного розвитку). Таким чином, структура можливих загроз має іншу природу, ніж у розвинутій ринковій економіці (ринки, продукти, маркетингові ніші).

На нашу думку, з метою поглибленого дослідження антикризових процесів на підприємстві доцільно розглядати причини дисбалансу одночасно в трьох площинах: за фазами ринкового розвитку; за стадіями життєвого циклу підприємства; за функціональними сферами діяльності. Ідея полягає в тому, щоб мати можливість досліджувати не тільки ринковий аспект розвитку даної фази, а також супутні їй дестабілізуючі процеси. Досліджуваний при такому підході антикризовий процес може бути представлений трьохрівневою структурою, у якій кожна фаза розвитку підприємства (піонерна, входження в ринок, розширення клієнтури, диверсифікаційна, коопераційна, реструкційна) аналізується з позиції стану господарської системи підприємства (ріст, дозрівання, стабілізація, спад, ліквідація) із урахуванням дестабілізуючих чинників у розрізі основних функціональних сфер діяльності (підприємництво, виробництво, соціальне середовище). У цьому випадку зусилля експертів повинні бути направлені на:

- визначення специфічних параметрів життєздатності підприємства при його знаходженні в тій чи іншій зоні даної трьохрівневої структури;
- виявлення дестабілізуючих чинників, що загрожують життєздатності підприємства в даній зоні.

Фіксування в розрізі фаз ринкового розвитку та функціональних сфер кризових симптомів та причин дозволяє підійти до виявлення і систематизації проблем виживання підприємства і стабілізації діяльності господарюючого суб'єкта, для вирішення яких необхідні відповідні стратегічні антикризові нововведення. Ця задача має особливо важливе значення, оскільки безперервність виникнення загрозливих проблем призводить до необхідності їхньої багаторівневої координації і систематизації.

На основі каталога виявлених проблем в подальшому здійснюється управління антикризовою діяльністю підприємства. Даний каталог створює зв'язок між загальними цілями і намірами, що

сформульовані у філософії виживання підприємства і його місії з одного боку, і реалізованими цільовими програмами, комплексними планами, з іншого. Слід зазначити, що окремі антикризові нововведення розглядаються, перш за все, як процес творчого рішення проблем, що виникають в результаті господарювання, тому в центрі уваги тут повинні бути питання творчої діяльності учасників реалізації нововведень. Для цього використовуються різні методи, наприклад, мозгова атака, морфологічний аналіз, синтезуючий метод і т.д.

Наявність вичерпної інформації про кризову проблематику дозволяє підійти до формування механізму антикризового реагування на підприємстві.

Згідно з вищезгаданим сценарієм організаційною основою проблемно-орієнтованого управління антикризовим процесом на підприємстві як єдиною системою є:

- створення банку цільових антикризових програм;
- оперативне управління реалізацією цільових програм.

В умовах ринкової економіки підприємству, на наш погляд, доцільно не протиставляти, а деякою мірою відокремити питання життєздатності від глобальних процесів його стратегічного розвитку. Враховуючи те, що межі цих відносно автономних дій досить умовні, господарюючим суб'єктам, що мають серйозні проблеми зі своїм життєзабезпеченням, необхідно організаційно направити зусилля на першочергове вирішення антикризових завдань. Для цього і вводиться в дію банк цільових антикризових програм, кожна з яких повинна сприяти вирішенню задач "підтягування тилу" в тій чи іншій функціональній сфері діяльності, в тому числі постачально-збутової, виробничій, інноваційній, кадровій, управлінській.

Необхідно відмітити, що при формуванні банку цільових програм передбачається створення на його основі взаємозалежної системи, тобто забезпечується перехід від розробки окремих, як правило, організаційно і технологічно відокремлених цільових програм до формування єдиної системи програм, що використовуються як тактичний інструментарій при реалізації стратегічних інновацій. Окрема програма виступає в даному випадку як автономний засіб досягнення стратегічної цілі, що впливає із окремо взятої проблеми, і як складова частина цілісної системи забезпечує свій інноваційний вклад у загальний антикризовий потенціал підприємства. Саме програми цього типу і складають основу для формування банку цільових програм, який служить необхідною регламентаційною основою стратегічного управління антикризовим процесом на підприємстві. Вони виступають своєрідними напівфабрикатами поточних чи майбутніх рішень антикризового плану заготовлених "про запас" на випадок необхідності виведення підприємства зі скрутного становища.

Формування банку цільових антикризових програм включає наступні основні етапи:

- комплексний аналіз проблем для програмної розробки;
- формування системи цілей програми;
- розробка заходів програм;
- планування виконання програм і розподіл ресурсів;
- визначення складу органів програмного управління;
- взаємопогодження програм.

Антикризові програми, що входять у банк цільових програм, містять обов'язкові реквізити, які показують місце програм, роль і порядок їх взаємодії при фронтальній реалізації антикризової стратегічної політики підприємства в цілому. Це дозволяє розмістити по рівнях ієрархії основні і забезпечуючі цільові програми, планувати, організовувати та регулювати одержання ефекту від міжпрограмної взаємодії, здійснювати стратегічний контроль та контролінг, тиражувати програми інноваційного змісту для їх можливого багаторазового використання на багатьох підприємствах.

Дослідження діяльності господарюючих суб'єктів показало, що підприємствам, які включаються в процес оздоровлення на базі спеціально розроблених цільових програм, вдається значно швидше досягти стабілізації свого економічного становища, ніж тим, де цими питаннями займаються в рамках поточної діяльності.

Цільові антикризові програми, що реалізуються в тій чи іншій функціональній сфері, повинні включати наступні напрямки діяльності:

- зниження собівартості продукції та послуг;
- забезпечення ефективного відтворення основних фондів;
- забезпечення контролю за платоспроможністю;
- активна політика по залученню зовнішніх інвестицій;
- підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг;
- підтримка ефективного використання виробничих ресурсів;
- вибір оптимального варіанта реорганізаційних процедур.

На наш погляд, при розробці антикризових програм автори повинні дотримуватись наступних вимог:

- наявність варіантів програм, що включають різні підходи при досягненні мети (альтернативні програми цін, розповсюдження продукції, реалізації технічних ідей тощо);
- програми не повинні бути надто складними, перевантаженими, мають складатися із серії простих задач, котрі в комплексі формулюють спосіб досягнення поставлених цілей;
- програми повинні бути ретельно сформульовані, а їх окремі елементи – містити детальний опис

здійснюваних кроків, що ведуть до досягнення поставленої стратегічної мети.

Слід зазначити, що будь-яка програма буде визнана успішною лише в тому випадку, якщо отримані в процесі її реалізації результати виявляться максимально наближеними до наміченої мети. Тому сценарій життєзабезпечення повинен містити як обов'язковий компонент етап реалізації оперативних

задач, що забезпечують практичну цілісність і завершеність реалізації стратегічного задуму.

З огляду на вищевикладене можна стверджувати, що використання підприємствами різних форм власності запропонованого сценарію антикризового процесу дозволить їм не тільки підтримувати відповідний рівень життєздатності, а й забезпечить високу конкурентоспроможність у майбутньому.

Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Шатрова Е.В. Жизнеспособность хозяйствующих систем – СПб.: Изд-во СПб.ГУФ, 1998. – 212 с.
3. Hammer R. Strategische Unternehmensfuehrung mit Szenario – Technik. – Loen: Heft 1, 1984.
4. Luecke W. Neuorientierung des Managements. – Goettingen, 1994. – 295 p.

Summary

In the article the author shows strategic scenario of an anticrisis process at an enterprise aimed to increase enterprise's vitality. Also the detailed characteristics of each stage of scenario modelling is given.

Мартиненко В.П. Сценарне моделювання антикризових дій на підприємстві /
В.П. Мартиненко // Вісник Української академії банківської справи. - 2001. - № 2. -
С. 90-94.