

УДК 338.124.4

*Т. В. Гринько,
д. е. н., зав. каф. економіки та управління підприємством,
Дніпропетровський національний університет ім. О. Гончара, м. Дніпропетровськ*

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ПРЕВЕНТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*T. Grynko,
Doctor of Economics, head. caf. Economics and enterprise management,
Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Dnipropetrovsk*

THE NATURE AND THE ROLE OF PREVENTIVE ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті визначено особливості превентивного антикризового управління підприємством. На основі результатів аналізу літературних джерел уточнено трактування поняття «превентивне антикризове управління». Виокремлено основні відмінності між превентивним антикризовим управлінням та стратегічним менеджментом. Виділено характерні риси превентивного антикризового управління та визначено його роль у загальному управлінському процесі.

The paper defines the features of preventive anti-crisis management functioning. On the base of analyzing of literary sources the concept of "preventive anti-crisis management" has been determined and clarified. The characteristics and the role of preventive anti-crisis management in general management process have been distinguished.

Ключові слова: превентивне антикризове управління, загрози, можливості, слабкі сигнали, стратегія.

Keywords: preventive anti-crisis management, threats, opportunities, weak signals, strategy.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання будь-яке підприємство зазнає впливу різноманітних чинників, які можуть позначитись на його функціонуванні як позитивно, так і негативно. Зрозуміло, що ці фактори можуть як зумовлювати виникнення перспективних можливостей для розвитку підприємства, так і перешкоджати його успішній діяльності. Таким чином, на сьогодні досить актуальною проблемою для підприємств є здатність завчасно визначати негативні зміни функціонування та вживати превентивні заходи, які б давали можливість попереджувати настання глибокої кризи. Щоб уникнути несприятливих наслідків кризи, а по можливості - і її самої, на підприємстві необхідно впроваджувати превентивне антикризове управління.

Оскільки на сучасному етапі розвитку теоретичні засади превентивного антикризового управління недостатньо висвітлені у науковій літературі, а практичний досвід його використання на вітчизняних підприємствах ще не накопичився, то доцільним є розкриття сутності такого управління, виділення його характерних особливостей та обґрунтування ролі у загальному процесі управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання антикризового управління для економічної науки не нові. Останнім часом все більше науковців звертаються до проблеми антикризового менеджменту, що викликано посиленням кризових явищ в світі, розгортанням кризових процесів в провідних країнах, намаганням з'ясувати наслідки світової кризи на економіку України в цілому та на вітчизняні підприємства. Питання антикризового управління розглядалися в працях таких відомих науковців, як І.О. Бланк, О.В. Василенко, С.М. Іванюта, Л.О. Лігоненко, Л.С. Ситник, А.Д. Чернявський, З.С. Шершньова, І.О. Щербань, А.М. Штангет. Але попри різноманітну спрямованість цих публікацій, питання ранньої діагностики кризи та профілактики кризових явищ залишаються недостатньо вивченими.

Мета статті. Дослідження і систематизація науково-методичних підходів до трактування превентивного антикризового управління, виокремлення відмінностей між превентивним антикризовим управлінням та стратегічним менеджментом, обґрунтування необхідності використання превентивного антикризового управління на промислових підприємствах в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна зацікавленість проблемою превентивного антикризового управління зумовлена тим, що умови, в яких здійснюється діяльність суб'єктів господарювання, характеризуються високою ймовірністю виникнення небажаних явищ і вимагають від підприємств визначеного рівня підготовки та запасу гнучкості. Варто зауважити, що у літературних джерелах [1; 2; 3; 4; 5], присвячених особливостям впровадження та реалізації превентивного антикризового управління на підприємствах, усі автори наголошують на важливості використання такого виду управління для ведення успішної і безперервної діяльності. Водночас, існують суттєві розбіжності у поглядях науковців щодо визначення його сутності.

Вперше поняття «превентивного управління» впроваджено в науковий оборот консультантами з питань управління із США Л.С. Планкеттом та Г.А. Хейлом [1, с. 168]. Це поняття тісно пов'язано з невизначеністю, яка є невід'ємною умовою сучасного господарювання. При цьому ефективність управління запропоновано оцінювати за здатністю підприємства виявляти і вирішувати свої проблеми, а компетентність управлінського персоналу – за його вмінням долати наслідки невизначеності. Іншими словами, успіх підприємства залежить від здатності передбачати труднощі і діяти так, щоб усунути або, принаймні, послабити негативний вплив сьогоднішнього та в майбутньому. Таким чином, стає можливою випереджувальна реакція на очікувані зміни, що надає переваги превентивному управлінню, яке в змозі попередити події, порівняно із стабілізаційним антикризовим управлінням, що здійснюється в «пожежному» порядку. Випереджувальна реакція втілюється у формі комплексу заходів для послаблення або усунення загроз та послідовного втілення можливостей, які щойно відкрилися для промислового підприємства. У зв'язку з цим, превентивним антикризовим менеджментом кризу можна трактувати більше як позитивне явище, яке примушує до постійного впровадження нового, інноваційного та сприяє переходу системи у якісно новий стан, який адекватно відповідає зовнішньому середовищу. В результаті здійснення антикризових заходів, що мають випереджувальний характер, підвищуються адаптивні здібності підприємства та зміцнюється безпека її функціонування на ринку.

Кристек У. в монографії «Менеджмент подолання кризи та планування на підприємстві» визначає, що превентивний антикризовий менеджмент вводиться за наявності симптомів латентної кризи та зорієнтований на ризик-менеджмент. Якщо підприємство перебуває у глибокій кризі, доцільним стає реактивний антикризовий менеджмент, який здійснюється для стабілізації фінансового стану шляхом санаційних процедур [7, с.115].

Вітчизняні автори О.В. Коваленко, О.В. Мороз, О.А. Сметанюк розглядають превентивне антикризове управління як різновид антикризового управління, що дозволяє забезпечити ефективну фінансово-господарську діяльність та спрямоване на своєчасне попередження і запобігання кризових явищ, а також використання шансів умов функціонування. Так, О.В. Коваленко вказує, що одним із важливих та дієвих методів превентивного антикризового управління є сценарне планування [2, с. 105]. В умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища необхідно, щоб превентивне антикризове управління базувалося на створенні альтернативних сценаріїв вирішення майбутніх проблем. При цьому сценарний підхід передбачає пошук такого рішення для кожної можливої ситуації, яка зберігала б підприємство та підвищувала її стійкість одночасно з вирішенням ситуаційних завдань. Сценарні плани виступають як механізм адаптації до середовища. Завдяки завчасно сформованому курсу раціональних дій, які відображені в плані, можливо уникнути руйнівних наслідків, що пов'язані з появою нового джерела волатильності, а також не пропустити можливостей, які відкрилися для підприємства.

На наш погляд, управління, що спрямоване на завчасну підготовку до негативних очікуваних подій разом із оцінкою імовірності їх настання, можна назвати превентивним антикризовим управлінням (у пер. з фр. «preventif» та від лат. «praeventus» означає «попереджувачий що-небудь, запобігачий»). Цільову настанову превентивного антикризового менеджменту визначимо як постійний моніторинг кількісних та якісних параметрів функціонування підприємства з метою їх своєчасної зміни для переходу у більш сприятливий стан, який характеризується кращими показниками. Отже, найбільш коректним нам вважається визначення мети превентивного антикризового управління у вигляді постійного розвитку та довготривалого виживання підприємства, оскільки за умови правильної антикризової стратегії підприємство може не піддаватися впливу кризових тенденцій протягом тривалого періоду.

Вищевикладене дозволяє нам визначити головне завдання превентивного антикризового управління, яке зводиться до того, щоб передбачити та попередити появу загрози виживанню й розвитку системи, тим самим, підвищити опірність підприємства до очікуваних дій критичних факторів шляхом завчасної розробки спеціальних антикризових сценаріїв, тобто превентивне антикризове управління орієнтовано на перспективу.

Профілактика кризи, передбачення кризової ситуації та завчасне прийняття профілактичних заходів, нерідко капіталомістких – завдання стратегічного управління. У зв'язку з цим можна виділити загальні риси превентивного антикризового управління із стратегічним менеджментом, серед яких: розповсюдженість на перспективу, альтернативність при визначенні курсу дій для досягнення успіху, спрямованість на завчасну підготовку до можливих подій з обов'язковою оцінкою ймовірності їх настання та наслідків зволікання прийняттям антикризових заходів. Порівняльні типи управління спираються на передбачення, своєчасну діагностику, випереджувальний контроль, що дозволяє розробляти сценарії майбутнього, варіанти вирішення проблем та міри впливу.

Разом з тим, зазначені різновиди менеджменту мають й суттєві відмінності. Так, у випадку високої швидкості розвитку загрози антикризове управління, на відміну від стратегічного, може знати нестачі часу, що підвищує можливість додаткового маневру або залучення фінансових ресурсів для задоволення потреб підприємства. Якщо головною метою стратегічного управління є досягнення оптимальних параметрів функціонування підприємства, то превентивне антикризове управління в якості своєї головної мети розглядає постійний розвиток як умову успішного функціонування в поточному періоді та виживання в майбутньому. Вищезгадані типи управління відрізняються й проблемними областями управління: для превентивного управління – це розробка методології ранньої діагностики криз для визначення «маршруту» руху, який гарантував би успіх, незважаючи на дії критичних факторів, а також контроль за дотриманням заданого курсу, а для стратегічного менеджменту – дослідження можливостей завоювання та збереження лідерства на ринку, розвиток ділових здібностей та управління їх впровадженням. Предметом управлінського впливу в стратегічному менеджменті виступають конкурентні переваги й конкурентний статус підприємства, які потребують вкладення значних фінансових ресурсів, при цьому їх формування не обмежено часом. Превентивне антикризове управління впливає на критичні події та явища, що наближають до кризи, а також фактори, які ініціюють та прискорюють розвиток кризових тенденцій. Основними інструментами превентивного антикризового управління можна назвати моделювання елементарних катастроф, техніку песимістичних сценаріїв розвитку, стеження за індикаторами раннього попередження, аналіз критичних зв'язків, PIMS-аналіз, SWOT-аналіз. Основними інструментами стратегічного управління є PEST - аналіз, GAP - аналіз, та інші методи конфронтаційного аналізу, ABC – аналіз, оптимум Парето. Отже, можна зробити висновок, що наявність загрози кризи визначає специфіку превентивного антикризового управління як підвиду менеджменту, виділяючи його часову основу й критерії прийняття рішень.

Стратегічний аспект превентивного антикризового управління має цілком чіткі риси, а саме визначення нових параметрів продукту або виробничого процесу на основі факторів науково-технічного прогресу, побудова цілей превентивного антикризового менеджменту, вибір показників стану підприємства, побудова тренда найважливішого показника (параметру), визначення або прогнозування переломного моменту, визначення факторів, які можуть спричинити такий перелом, й нарешті, розробка заходів щодо вирівнювання тренду. Комплекс превентивних антикризових заходів оформлюється у вигляді розділу стратегії підприємства.

У зв'язку з цим можна визначити основні етапи превентивного антикризового управління (рис.1).

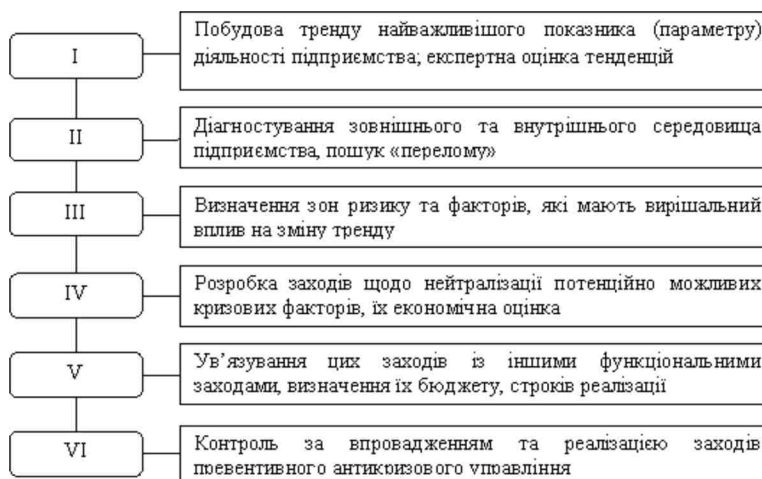


Рис. 1. Основні етапи превентивного антикризового управління

Превентивне антикризове управління – це вид стратегії, тому в процесі управління необхідно спиратися не тільки на фінансові, а й на організаційно-економічні індикатори.

Превентивне антикризове управління базується на ранньому виявленні неочікуваних подій, передбаченні найбільш ймовірного їхнього розвитку та розробці на цій основі сукупності превентивних заходів. Такий підхід пронизує увесь процес реалізації цього виду управління на підприємстві. Відповідно до цієї позиції, застосування превентивного управління дозволяє підприємству випередити настання та вплив будь-яких небажаних змін на його функціонування та подальший розвиток [5, с. 249]. Таким чином, превентивне антикризове управління виступає дієвим способом забезпечення ефективної та безперебійної діяльності підприємства в умовах високої невизначеності середовища функціонування.

У період економічної кризи актуальність використання превентивного управління на підприємствах значно посилюється, оскільки воно виступає потужним способом захисту організації від можливих небезпек. Вчасно передбачивши потенційні загрози, підприємство ще до їхнього настання та негативного впливу вже володіє підготовленими заходами протидії небезпекам. Варто також зазначити, що розпізнавання та аналіз слабких сигналів з метою завчасного визначення та максимального використання можливостей середовища функціонування, підприємство може забезпечити сильну конкурентну перевагу над іншими і позицію лідера на ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах динамічності та невизначеності зовнішнього середовища діяльність підприємств відбувається під впливом різноманітних чинників, що зумовлюють непередбачуване виникнення потенційних загроз і можливостей. Актуальність впровадження превентивного антикризового управління обумовлюється тим, що за таких обставин підприємство отримує здатність раннього розпізнавання можливих змін середовища функціонування, а також передбачення їхнього ймовірного розвитку з метою превентивного подолання виявлених загроз або використання можливостей для

підвищення ефективності діяльності. Основним завданням превентивного управління є упередження настання будь-якої негативної зміни середовища функціонування з метою забезпечення стабільної та ефективної діяльності організації. Превентивне антикризове управління повинно бути систематичним цілеспрямованим процесом, що комплексно охоплює фінансову, організаційну, інноваційно-інвестиційну сфери діяльності підприємства на будь-якій стадії його функціонування та виступає невід'ємною складовою частиною загального процесу управління підприємством.

Оскільки превентивне антикризове управління, як і будь-який процес, передбачає реалізацію послідовних етапів, то подальші дослідження будуть здійснюватись у напрямі структурної декомпозиції системи антикризового управління на підприємстві.

Література:

1. Планкетт, Л. Выработка и принятие управленческих решений : сокр. пер. с англ. [Текст] / Л. Планкетт, Г. Хейл. – М. : Экономика, 1984. – 356 с.
2. Коваленко О. В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством / О. В. Коваленко // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”. Збірник наукових праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ „ХПІ”. – 2009. - № 5. – С. 99-106.
3. Мороз О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: Монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. – 167 с.
4. Прохорова В. В. Антикризове управління підприємством як система заходів його ефективного розвитку / В. В. Прохорова // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”. Збірник наукових праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ „ХПІ”. – 2009. - № 35. – С. 12 - 21.
5. Козак Л.С., Голубева Ю.С. Розвиток антикризового управління в сучасних умовах реформування економіки України // Вісник НТУ. – 2005 – № 10. – С. 249-250.
6. Рогович А. Т. Модели антисипации угроз в финансовой деятельности предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/7_DN_2007/Economics/17600.doc.htm
7. Kristek U. Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung/U. Kristek. – Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden, 1981. – S. 115.

References.

1. Plankett, L. (1984), *Vyrobotka i prinjatie upravlencheskih reshenij* [Development and management decision making], Jekonomika, Moscow, Russia.
2. Kovalenko, O. V. (2009), "The essence of the features and some problems of preventive crisis management enterprise", *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu „Kharkivs'kyj politekhnichnyj instytut”*, vol. 5, pp. 99-106.
3. Moroz, O. V. and Smetaniuk, O. A. (2006), *Finansova diahnostyka u systemi antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh* [The essence of the features and some problems of preventive of antirecessionary management enterprise], UNIVERSUM. Vinnytsia, Ukraine.
4. Prokhorova, V. V. (2009), "Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom iak systema zakhodiv joho efektyvnoho rozvytku", *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu „Kharkivs'kyj politekhnichnyj instytut”*, vol. 35, pp. 12 - 21.
5. Kozak, L.S. and Holubieva, Yu.Ye. (2005), "Development of antirecessionary management in modern conditions of reforming Ukraine's economy", *Visnyk NTU*, vol. 10, pp. 249-250.
6. Rogovich, A. T. (2007), "Models in anticipation threats to enterprise financial activity", available at: http://www.rusnauka.com/7_DN_2007/Economics/17600.doc.htm (Accessed 10 May 2014).
7. Kristek, U. (1981), "Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung", *Neue betriebswirtschaftliche Forschung*, vol.17, pp. 115.

Стаття надійшла до редакції 16.05.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"