

СВОЄЧАСНЕ РОЗПІЗНАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КРИЗ – ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Анотація

В статті проаналізовано та запропоновано різні за використанням фінансові інструменти для своєчасного розпізнання для уникнення криз, а також для створення практичної контролюючої системи на підприємстві, уникаючи поширених стратегічних помилок.

Ключові слова

Стратегічна криза, індикатори кризи, розпізнання кризи, фінансові інструменти розпізнання кризи, менеджмент підприємства.

Annotation

The paper analyzed and proposed the use of various financial instruments for the timely identification to prevent crises and to generate practical controlling system in the company, avoiding common strategic errors.

Keywords

Strategic crisis indicators of crisis, crisis recognition, financial instruments Recognition crisis management company.

До головних та одних із найважчих завдань управлінського відділу належить завчасне розпізнавання стратегічних помилок, які в свою чергу можуть призвести до кризи на підприємстві. Великим викликом є розуміння та сприйняття слабких або ж не чітких сигналів ринків. Тому важливим є не тільки визначення терміну «ранні індикатори» ринкових показників, а також їх розуміння відповідними працівниками, які безпосередньо аналізують ринкове середовище. Також увагу потрібно звертати на внутрішні та зовнішні кризові причини, які, в свою чергу, можуть ініціювати та прискорювати стратегічні помилки, що в майбутньому призводять до кризи. На багатьох підприємствах не вистачає фінансових інструментів, за допомогою яких відділ менеджменту завчасно виявляв б такі кризові показники та з їх допомогою мав би можливість запроваджувати відповідні зміни в управлінні.

Економічна термінологія визначає поняття «криза» на підприємстві як складну ситуацію або певний період часу, в який для підприємства виникають різного роду комерційні ризики, що можуть завдати значної економічної шкоди [1]. Тому криза на підприємстві є небезпечним явищем, яке в найгіршому своєму розвитку може призвести до банкрутства та ліквідації підприємства. Подібні кризи виникають під час не передбачуваного або ж не запланованого розвитку подій, в якому погіршуються стратегічні перспективи та потенціали економічного зростання, шанси на успіх, а також зменшується власний капітал та рентабельність. На жаль, такі кризи виникають досить не передбачувано.

Одними з причин є не своєчасне виявлення погіршення економічного становища підприємства, не логічне планування діяльності або ігнорування реального положення фінансових перспектив. Існує точка зору, що не рідко проходять великі проміжки часу, навіть роки, до виявлення різних кризових стадій та їх знешкодження [1].

Фазова модель підприємницьких криз ілюструє типовий процес зародження та розвиток цих криз. З кожною фазою пов'язані типові їй причини. Головне завдання управлінського відділу полягає в своєчасному визначенні теперішнього становища підприємства, а саме яка об'єктивна ситуація є на сьогоднішній день. Якщо процеси, які в майбутньому можуть призвести до кризи, уже розпочались, то на якому етапі вони є сьогодні і як швидко в майбутньому можуть спричинити наступну кризову фазу [2]. Виникнення і розвиток кризових фаз можливий паралельно на декількох напрямках або ж

конкретно в одній області підприємницької діяльності. Все залежить від специфічних характеристик підприємства а також в якому конкурентному середовищі воно знаходиться.

Виникнення кризи розпізнається перш за все у відсутності або зменшенні можливостей отримання прибутків на підприємстві, уже використаних або ж у відсутній довгостроковій перспективі їх появи. Стратегічна криза характеризується перш за все у втраті конкурентоспроможності, що призводить до втрати ринків [2]. Найпоширенішими причинами виникнення стратегічної кризи є запізнений технологічний розвиток, невірна політика відділу кадрів, проблеми в маркетингу, невірні рішення в довгостроковому плануванні економічного розвитку підприємства, недостатнє вивчення клієнтського попиту та відсутність у потрібній мірі вивчення конкурентного середовища [1].

У результаті вчинення наведених помилок виникають кризові ситуації в відділах продажу, що веде за собою зменшення збуту готової продукції. Також це зумовлено через тривале зменшення попиту та відсутність нових конкурентних продуктів. Завдяки цьому на складах зростають запаси готової продукції, які в свою чергу не дають далі працювати інвестованому капіталу. Якщо управлінцям фірми не вдасться владнати проблеми з відвантаженням та реалізацією продукції, це спровокує наступну фазу кризи – прибуткову кризу. На цій стадії кризи відбуваються значні втрати власного капіталу, що, в свою чергу, пізніше як наслідок може призвести до заборгованості перед кредиторами [1]. Тому слід чітко розрізнати стратегічну кризу, кризу зменшення обсягів продажів та прибуткову кризу. Своєчасне розпізнання причин виникнення стратегічної кризи для запровадження протидійних процесів, є особливий виклик для відповідальних за ці процеси менеджерів.

Своєчасне розпізнання та попередження криз відбувається завдяки впровадженню систем раннього оповіщення. Під цим інструментом розуміють певну інформаційну базу, яка дає можливість керівнику підприємства завчасно розпізнавати небезпечні сценарії розвитку, що в свою чергу дає можливість на своєчасну реакцію та захист свого підприємства від негативних подій [1]. Розрізняють дві системи попередження криз, а саме: на основі раннього розпізнання економічних показників на ринку збуту послуг чи товарів та інших сигналів, які відслідковуються безпосередньо на самому підприємстві [3]. Процес аналізу із зібраними економічними показниками відбувається за допомогою визначення фактичних та запланованих станів а також можливих альтернативних результатів. Якість та ефективність розроблених антикризових протидій напряму залежить від достовірності зібраної аналітичної інформації. Такий збір інформації є можливим завдяки організації ефективної системи оповіщення з допомогою проведення рейтингових опитувань, анкетуванню або ж іншої індивідуальної розробленої систему контролю.

В літературі розрізняють два типи систем раннього розпізнання економічних ризиків, а саме оперативна та стратегічна [4].

Оперативна система раннього розпізнання економічних ризиків розподіляється з однієї сторони на показникові та розрахункові системи та з іншої на індикаторні. Завдяки наданим бухгалтерським фінансовим даним є можливість проаналізувати основні показники та їх перспективи на конкретному етапі або ж проаналізувати підприємство в цілому. Також інша властивість фінансових показників полягає у тому, що за допомогою бенчмаркетингу різні промислові конкурентні підприємства можуть бути порівняні.

Для раннього розпізнання можливих криз необхідним є доступ до фінансових даних підприємства за декілька періодів, адже саме таким чином буде можливість порівняти та проаналізувати майбутні спади або позитивні зростання в діяльності підприємства. Область вивчення та визначення фін показників має бути таким чином обмежена, щоб досліджуване своєчасне розпізнання ризиків було гарантовано. Це залежить від розмірів підприємства та наявних для контролюючої роботи ресурсів. Зазвичай, проводиться розглядання найважливіших фінансових показників мінімум один раз на квартал [5].

Системи раннього розпізнавання криз, розроблені на основі фінансових показників із звітів за минулі періоди і по них визначені показники є суб'єктивною для майбутнього інформацією. На відміну від наведеної вище системи є інший метод, який оснований на планових прогнозах. Він дає можливість спрогнозувати майбутній розвиток подій і є більш інформативним для своєчасного розпізнання можливих ризиків. Сучасні інструменти контролінгу інтегрували уже подібні елементи в планові та звітні системи, при тому, що період часу планових розрахунків майже ніколи не виходить за рамки 6 місяців [6].

На відміну до запропонованих систем існує інша зорієнтована на фінансові індикатори система своєчасного розпізнання ризиків, яка перш за все займається цільовим пошуком та спостереженням

певних тенденцій та особливостей в зовнішньому середовищі для підприємства. При цьому основним фокусом розпізнання важливих індикаторів для попередження фінансових ризиків, які для кожного підприємства в кожній промисловості є різні, являються конкретні комбінації з між кількісними та якісними показниками та явищами. Їхнім завданням є допомогти розпізнати можливі негативні події або ж явища та запропонувати альтернативні можливості для вирішення внутрішніх проблем [7], особливо у напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємств [8-10]. Для успіху систем важливим є перш за все виділення пріоритетних напрямків роботи підприємства та певних фінансових показників. Перш за все потрібно звертати увагу на мережу індикаторів, щоб можна було максимально швидко та якісно забезпечити пошук причин виникнення не запланованих ситуацій.

Стратегічні системи раннього розпізнання криз виділяються тим, що вони знаходяться в постійному пошуку розпізнавальної інформації і з усіх її можливих проявлень. При цьому завданням є повне опрацювання можливих, навіть слабких індикаторів. Концепт слабких сигналів базується на думці, що будь яка непередбачувана ситуація може бути завчасно розпізнана та вивчена. Ефект від непередбаченого виникнення ситуації може бути пов'язаний з помилками під час досліджування тих чи інших індикаторів або їх ігноруванням. В якості прикладів слабких сигналів називають поширення нових ідей та думок, роздуми експертів, правові роздуми. Пріоритетним завданням підприємства є те, щоб максимально завчасно розпізнати негативні показники та мати можливість їх охарактеризувати. Чим раніше буде отримана важлива інформація для розпізнання криз, тим важче буде її охарактеризувати і спрогнозувати можливі наслідки. Зазвичай разом з частішим отриманням негативних сигналів зростає готовність до формування реакцій підприємства його захисних методів. Тому важливим для підприємства є можливість вчасного реагування на виникнення непередбачуваних ситуацій та доступ до більш конкретних слабких сигналів.

Процес розпізнання кризових ситуацій поділяється на сканування та моніторинг. Під скануванням розуміється не цілеспрямований пошук важливих трендів та радикальних змін в загальному процесі. Цей пошук відбувається внутрішньо за допомогою управлінців [11-12], але може і має бути залучений з допомогою спостережень різних клієнтських груп. При цьому інтуїтивні оцінки спостерігачів мають велике значення. Наступним етапом після ідентифікації сигналів є її інтенсивна перевірка. При цьому відбувається пошук характерних змін та їх вплив на підприємство. По закінченню цієї фази має відбутися оцінювання пріоритетності певних сигналів а також знайдена відповідь на питання, чи можливо і якщо можливо, то коли негативний сценарій може реально виникнути.

Отже, підприємницькі кризи розпочинаються досить помалу та нагадують собою повзучий процес. Вони виникають тоді, коли потенціальні успіхи зменшуються або зовсім відсутня їх наявність. Підприємницькі кризи виникають досить по різному і спричиняються як через внутрішні так і зовнішні впливи. Розвинені інструменти для створення систем своєчасного розпізнання криз являють собою комбінацію з кількісних і якісних індикаторів, а також фінансових показників з минулого та запланованих на майбутнє. Створення таких інструментів є важливим внутрішнім процесом в управлінні підприємством. Це дасть можливість збирати необхідну інформацію на всіх рівнях функціонування організації, а також отримання безпосереднього контакту з клієнтами. В своє чергу завдяки контролінгу на підприємстві є можливість розпізнавати потенційні проблеми, які можуть спричинити стратегічні кризи. Це є інформативний інструмент для аналізу кредитоспроможності, який дає можливість більш ефективно спілкуватися з кредитними установами та інвесторами. Тому утворення спеціальних фінансових інструментів для своєчасного реагування для попередження виникнення стратегічних криз є досить доцільним для малих та середніх підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Andreas Crone, Henning Werner, Paul Abel, ISBN-10: 3800642298, Verlag Franz Vahlen, München, Modernes Sanierungsmanagement, Juni 2012, S.4.
2. Prof. Dr. Markus W. Exler, Restrukturierungs- und Turnaround-Management, ISBN 9783503154715, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, 2013, S.2.
3. Dennis Michalak, Direkte und indirekte Führung in Krisensituationen mittelständischer Unternehmungen (Strategisches Management), ISBN-13: 978-3830061601, 2012, S.5.
4. Alexander Fink, Andreas Siebe, Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung, ISBN-13: 978-3593395500, 2011, S.119.

5. Christian Krißgau, Krisenfrüherkennung in Unternehmen durch die Anwendung von Kennzahlen, GRIN Verlag GmbH, ISBN 978-3-640-50359-9, 2010, S.15.
6. Adrian Teetz, Krisenmanagement, Schäffer-Poeschel ISBN 978-3-7910-3147-7, 2012, S. 197-204.
7. Reiner Wahr, Annette Siekmann, Strategisches Management und Controlling, ISBN-13: 978-3093060137, 2008, S.51-58.
8. Небава М. І. Процесний підхід до системи управління конкурентоспроможністю підприємства / М. І. Небава, Ю. О. Шалагай / Динаміка наукових досліджень // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. м. Пшемишль, 7-15 липня 2012 року. – Пшемишль: наука і освіта, 2012. – С. 3-33.
9. Небава М. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору / М. І. Небава, О. О. Захараш, Ю. О. Шалагай / Економічний простір. – № 61. – 2012. – С. 268-273.
10. Небава М. І. Інформаційно-інноваційні чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств олійно-жирової галузі / М. І. Небава, Ю. Шалагай // Materialy IX Miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji (Naukowa przestrzen Europy – 2013, 07-15 kwietnia 2013 roku, Volume 10). – С. 79-82.
11. Небава Н. И. Отзыв на монографию профессора Кураташвили Анзора Альфредовича: «Проблемы менеджмента в обществе и в государстве. Теория дерегулирования – как Теория регулируемой свободы, и Теория социальной прибыли – как критерий и как Теория истинно человеческой эффективности» / Н. И. Небава // Права человека и проблемы государственного управления. Материалы Международной научной конференции. (Тбилиси, 21.01.2014 г.). – Тбилиси: Международное издательство «Прогресс», 2014. – С. 41-54.
12. Небава Н. И. Политика человеческого развития в научных теориях профессора Альфреда Кураташвили // Отзыв на статью профессора Альфреда Кураташвили, опубликованную в Ежедневнике «Русская Америка», 2011, № 437 – Нью-Йорк, США / Проблемы ориентации общества и государства : Материалы международной научной конференции, посвященной творческой деятельности профессора Альфреда Кураташвили. г. Тбилиси, 15 ноября 2011 г. – Тбилиси: Международное издательство «Прогресс», 2011. – С. 109-118.

Автор: Кулачок Віталій Григорович, здобувач кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, vitkul@gmx.net

Науковий керівник: Небава Микола Іванович, професор, декан факультету менеджменту Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, nebava@vntu.edu.ua

Author: Vitaly Kulachok, Researcher of the Department of Economics of Enterprise and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

Supervisor: Mykola Nebava Ph.D., Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.