

РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© Селюченко Н.Є., Климаш В.М., 2011

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання є достатньо жорсткими, зважаючи на об'єктивні та суб'єктивні чинники, зокрема: зміну обсягів та структури споживання, недостатній обсяг та/чи незадовільну якість ресурсів, посилення конкуренції та використання її недобросовісних способів, переділ ринків та капіталу, рейдерство, корупцію, бюрократизм тощо. Щойно підприємства, фінансові установи почали виходити на задовільний рівень своєї діяльності, долаючи наслідки світової економічної кризи 2008 року, як виникла загроза розвитку нової хвилі кризи. Багато фахівців пов'язують цю загрозу з нерозумінням характеру попередньої кризи, неправильним визначенням джерел її виникнення, неспроможністю своєчасно виявляти ризики в процесі реалізації антикризових заходів та нейтралізувати їх. Такі причини зумовлюють неефективне антикризове управління як на макро-, так і на мікроекономічному рівні. Тому важливою є проблема управління ризиками та загрозами, які виникають у процесі подолання кризового стану економічної системи (економіки країни, регіону, окремого суб'єкта господарювання).

В.Мартиненко в [1, с.46] зазначає, що «категорія «ризик» в антикризовому процесі як імовірність збитків, невдач в реструктуризації, технічній і соціальній санації, в інноваційній діяльності залишається практично не вивченою». Науковці розглядають питання управління ризиками в основному на підприємствах, які нормально функціонують. Врахування ризиків в антикризовому управлінні є набагато важливішим та складнішим завданням для менеджменту, оскільки будь-яке рішення може мати вирішальне значення для всього процесу оздоровлення підприємства: він може завершитися успішно або ж криза на підприємстві поглибитися, і воно опиниться перед загрозою банкрутства. У зв'язку з цим автор пропонує оцінювати ризик не лише за величиною можливих втрат очікуваного прибутку (як це роблять ефективно господарюючі підприємства), а враховувати ширший «діапазон можливих наслідків». Погоджуємося з думкою науковця про те, що антикризове управління має стратегічний характер, оскільки його метою є виведення підприємства на новий якісний стан.

Можна також стверджувати, що процес формування антикризової стратегії має інноваційні елементи – рішення приймають у ситуаціях, стосовно яких не існує конкретних та однозначних рекомендацій (заходи, які дали можливість оздоровити одні підприємства, не обов'язково забезпечать такі ж позитивні результати на інших). За твердженням В.Василенка [2, с.9-10], «кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін. Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикально її оновлює...».

У разі своєчасного виявлення проблем та загроз у діяльності підприємства реалізують оперативні антикризові заходи у рамках існуючої стратегії його розвитку. Якщо ж рання діагностика на підприємстві відсутня або ж її виконують на неналежному рівні, то нагромадження проблем з часом переростає у таку кризу, яка потребує уже розроблення антикризової стратегії.

О.Терещенко [3, с.63-64] виділяє чотири види антикризової стратегії підприємства:

1. Наступальна стратегія передбачає модернізацію обладнання, запровадження нових технологій, ефективний маркетинг, підвищення цін, пошук нових ринків збуту продукції, проведення агресивної політики фінансування.

2. Стратегія делегування повноважень (допомога) полягає у делегуванні проблем, які виникли на підприємстві, третім особам: власникам, кредиторам, державі. У межах цієї стратегії підприємство прагне отримати додаткові фінансові ресурси через збільшення статутного капіталу, одержання державних гарантій, намагається залучити кредиторів до участі в санації, лобіює механізми захисту в рамках політики протекціонізму.

3. Стратегія компромісів та консенсусів базується на двох принципах: 1)компромісу, який

передбачає альянс між кількома учасниками ринку з метою нейтралізації сильного конкурента; 2) консенсусу, що спрямований на злиття двох підприємств в одне з метою повнішого використання ефекту синергізму та взаємодоповнення сильних і подолання слабких сторін партнерів.

4. Захисна стратегія (втеча) вимагає згорання діяльності підприємства, а саме: зменшення витрат, закриття та розпродаж окремих підрозділів підприємства, консервацію та розпродаж обладнання, звільнення персоналу, зменшення окремих частин ринкового сегмента, зниження відпускних цін та обсягів реалізації.

Зазначимо, що уже перший етап антикризового управління, який полягає у виборі антикризової стратегії, пов'язаний з певними ризиками. Вірогідність розроблення ефективної стратегії оздоровлення суб'єкта господарювання тісно корелює з якістю сформованої інформаційної бази для прийняття рішень та кадровим потенціалом, тобто вони є джерелами ризику на етапі формування антикризової стратегії.

Ризик вибору помилкової антикризової стратегії може бути зумовлений наявністю неповної та/чи недостовірної інформації про внутрішнє середовище підприємства, бізнес-середовище, кон'юнктуру товарного та фінансового ринків, тенденції змін на макрорівні (особливо в умовах вітчизняної економіки, де рішення можуть мати чисто адміністративний характер, не відповідаючи ринковим законам) тощо.

В антикризовому управлінні істотну роль відіграє особистий потенціал керівників підприємства. Розроблення стратегії – це «симбіоз інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей» [4, с.36]. Навіть, якщо первинна інформація відповідає всім вимогам щодо її якісних характеристик, то в подальшому можуть бути допущені помилки в процесі її аналізу, розроблення прогнозів та формулювання висновків. Найважливішими якісними характеристиками персоналу є кваліфікація та рівень розвитку професійно важливих якостей, а для менеджерів вищого рівня – ще й наявність досвіду антикризового управління. Варто також пам'ятати, що підприємства, які перебувають у кризовій ситуації, можуть бути об'єктом зазіхань на недружнє захоплення з боку інших суб'єктів господарювання через використання слабких місць. У зв'язку з цим можуть виникнути загрози витоку стратегічно важливої інформації через підкуп окремих працівників, які мають доступ до такої інформації. Також потенційні рейдери можуть використовувати різні методи інформаційної війни, зокрема, «зливати» недостовірну інформацію. Реалізація цих загроз може звести нанівець навіть найефективнішу стратегію оздоровлення. Тому разом з професійними характеристиками важливим є рівень відданості персоналу інтересам конкретного підприємства.

Потрібно пам'ятати, що розроблення антикризової стратегії вимагає певних витрат часу, фінансових ресурсів, які є обмеженими на будь-якому підприємстві. Обмеженість часового ресурсу зумовлена тим, що будь-яке зволікання у прийнятті рішень може спричинити ще більші, інколи навіть незворотні проблеми у діяльності суб'єкта господарювання. Тому антикризовий менеджмент має працювати оперативно, злагоджено, щоб у мінімально можливі терміни сформувати дієву програму оздоровлення й уникнути ризику банкрутства. Кризова ситуація на підприємстві характеризується тим, що воно не може фінансово забезпечити свою поточну операційну діяльність. Разом з тим йому необхідно здійснити певні витрати на формування інформаційної бази, оплату праці залучених антикризових менеджерів, експертів, послуг консалтингових компаній тощо. Обсяг цих витрат має відповідати рівню кваліфікації фахівців, якості інформаційної бази та управлінських рішень. Отже, антикризове управління також пов'язане з ризиком несвоєчасного розроблення антикризової стратегії та необґрунтованими витратами на її розроблення.

Імовірність подолання кризової ситуації насамперед залежить від можливості сформувати висококваліфіковану та віддану інтересам підприємства антикризову команду, яка у допустимі терміни розробить реалістичну та ефективну антикризову програму.

1. Мартиненко В.П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості: навч. посіб. / В.П. Мартиненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328с. 2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504с. 3. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2004. — 268с. 4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366с.