

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ В ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

КЛЕБАНОВА Т. С.

доктор экономических наук

КОВАЛЕНКО Е. С.

аспирантка

Харьков

Современные украинские предприятия, вступившие на путь трансформации к рыночным условиям, функционируют в динамично изменяющихся условиях глобализации, мирового финансового кризиса, жесткой конкуренции и общего структурного кризиса украинской экономики. Устаревшие рычаги управления уже не действуют, а новые еще не сформировались, что оказывает дестабилизирующее влияние на многие отечественные предприятия, которые в результате оказались в кризисном или предкризисном состоянии.

Многие авторы, в том числе и украинские [1 – 8], подчеркивают важность профилактики кризисных ситуаций на предприятиях, мотивируя это тем, что принятие превентивных мер является наиболее экономичным направлением антикризисного менеджмента, обеспечивающим наибольший эффект (в виде снижения потерь) на единицу израсходованных в этих целях финансовых ресурсов. Это подтверждается многочисленными теоретическими и практическими разработками в области антикризисного управления, которыми занимались иностранные и отечественные ученые, среди них такие как: Ст. Бир, Р. Солоу, А. Х. Тейлор, Д. Хана, Дж. Хикс, Дж. Форрестер, В. А. Забродский, Т. С. Клебанова, В. В. Витлинский, Н. А. Кизим, В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь, М. М. Иванов, Ю. Г. Лысенко, А. В. Милов, В. А. Петренко, В. И. Скурихин, В. П. Стасюк, Л. С. Гурьянова, Н. Д. Богониколос, А. Л. Колос, О. И. Черняк и др. Однако ряд вопросов, связанных с разработкой механизма предупреждения кризисных ситуаций в финансово-хозяйственной деятельности предприятия остается недостаточно разработанным. В связи с вышесказанным актуальной задачей является определение принципов и модельного базиса этого механизма. Ниже перечислены основные принципы, определяющие его структуру и основные этапы:

1) *принцип интегрированности механизма предупреждения кризисности на предприятии в общую систему управления предприятием.* Упреждающее кризисное управление является составной частью антикризисного управления предприятием и должно быть согласовано с системой управления на всех уровнях иерархии, являясь его органичной частью [7];

2) *принцип превентивности действий.* Предполагает упреждающие управленческие воздействия, предупреждающие и ликвидирующие противоречия, которые возникают на протяжении всей деятельности производственно-хозяйственной системы, а также ее взаимодействия с внешней средой. Суть превентивного управления – ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее тщательно разработанной гаммы альтернативных вариантов управленческих решений, предусматривающих различные действия в зависимости от ситуации [8]. Целью является своевременная идентификация причинно-следственных связей финансового кризиса и применение к ним предупреждающих воздействий без нарушения действующей системы управления и с сохранением предприятия как самостоятельной эффективно функционирующей единицы;

3) *принцип системности.* При управлении кризисными ситуациями необходимо учитывать системный характер причин, вызывающих кризис. Так как помимо того, что каждое предприятие имеет свой субъективный потенциал развития и условия функционирования, но также подчиняется и закономерностям циклического развития всей экономики в целом. Поэтому оно находится в состоянии определенных отношений к общим циклам развития экономики, имея при этом свой собственный цикл, принимающий на микроуровне форму жизненного цикла предприятия. Иногда при определенных условиях циклы могут взаимодействовать, вызывая эффект резонанса и приводя систему предприятия в неустойчивое состояние [6, 8];

4) *принцип демпфирования кризисных ситуаций.* Субъекты хозяйствования, не имея возможности полного предотвращения кризисных явлений, способны в определенной степени демпфировать их. Основные элементы демпфирования в антикризисном управлении предприятием заключаются в: прогнозировании циклических колебаний как во внешней, так во внутренней среде; разведении фаз циклических кризисов во времени и недопущении резонансных кризисов; разумное самоограничение роста в фазе подъема; подготовка условий для «мягкого» прохождения будущей фазы спада.

Инструментом демпфирования кризисов на предприятии является управление с контуром обратной связи, признанное в современной теории управления наиболее эффективным. В этом контексте обратная связь понимается не только как дополнительная информация об управляемом объекте, но и как комплекс корректирующих воздействий, изменяющий сам субъект управления [4];

5) *принцип целесообразности превентивных мер.* При принятии решений о предупреждении кризисных

явлений нужно учитывать, что невозможно и нецелесообразно с точки зрения затраченных ресурсов предотвращать все кризисные ситуации. Затраты на превентивные мероприятия для любой кризисной ситуации не должны превышать эффекта от их реализации, иначе предприятие будет нести неоправданно высокие потери;

б) *принцип процессного подхода к превентивному управлению предприятием* [2]. Этот принцип предусматривает рассмотрение управления как процесса, серию непрерывных взаимосвязанных действий. Комплекс задач при предупреждении кризисных ситуаций в финансово-хозяйственной деятельности предприятия, который базируется на основных принципах превентивного управления и множестве проблем подлежащих решению, можно представить в виде структурно-функциональной схемы (рис. 1).

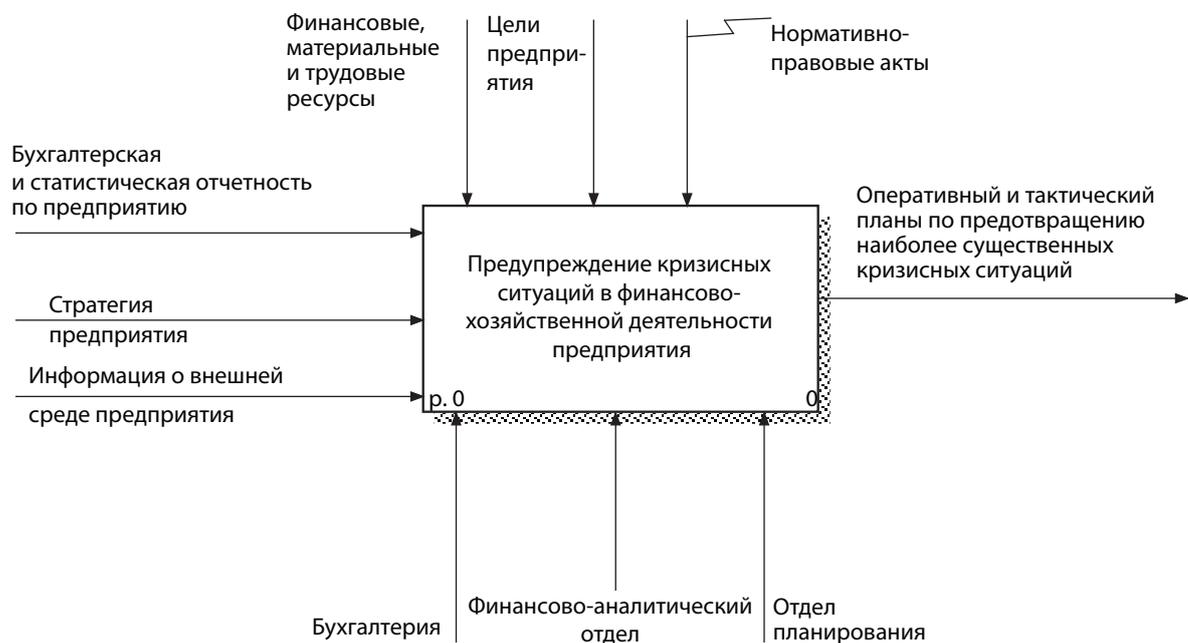


Рис. 1. Модель предупреждения кризисных ситуаций в финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Модель позволяет при помощи входов (документы первичной бухгалтерской отчетности, статистическая информация о состоянии внешней среды предприятия, информация о стратегии предприятия), управляющих воздействий (цели предприятия, нормативно правовые акты, регулирующие деятельность предприятия и ограничения по финансовым, материальным и трудовым ресурсам), а также исполнителей системы управления предприятием (бухгалтерия, финансово-аналитический отдел и отдел планирования) преобразовать вход в выход (оперативные и тактические мероприятия по предотвращению наиболее существенных кризисных ситуаций) [3].

С целью более подробного описания данная модель была декомпозирована на ряд задач, реализация которых позволяет реализовать основные принципы механизма предупреждения кризисных ситуаций в финансово-хозяйственной деятельности предприятия (рис. 2).

В рамках *первой задачи* организуется мониторинг внешней и внутренней среды на основе документов пер-

вичной отчетности и статинформации с целью раннего обнаружения симптомов кризисных ситуаций в его деятельности [5].

В результате реализации данной задачи формируется максимально полная, непротиворечивая и избыточная система наблюдаемых индикаторов внешней и внутренней среды, полученный массив исходных данных обрабатывается статистическими методами для дальнейшего анализа.

Во *второй задаче* на основе индикаторов внутренней среды предприятия идентифицируется масштаб охвата и степень воздействия кризисных ситуаций на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, а также исследуются причины и факторы их возникновения, т.е. осуществляется комплексная диагностика внутреннего состояния предприятия [1]. Результирующая

информация реализации этой задачи используется при прогнозировании будущего состояния финансово-хозяйственной системы предприятия, а также при оценке возможности по предотвращению кризисности на предприятии собственными средствами. В этом случае диагностируются ключевые факторы, способствующие существующему положению дел, а также определяется основной перечень угроз, которые в будущем могут негативно сказаться на деятельности предприятия.

В *третьей задаче* система индикаторов внешнего окружения предприятия используется для выделения наиболее значимых внешних угроз, которые могут принести наибольший ущерб исследуемому предприятию. Список доминирующих угроз используется при прогнозировании будущей финансово-хозяйственной ситуации предприятия при совокупном влиянии внешних угроз и внутренних факторов.

Посредством *четвертой задачи* прогнозируется совокупное влияние внешних угроз и факторов внутренней среды на состояние предприятия. В процессе про-

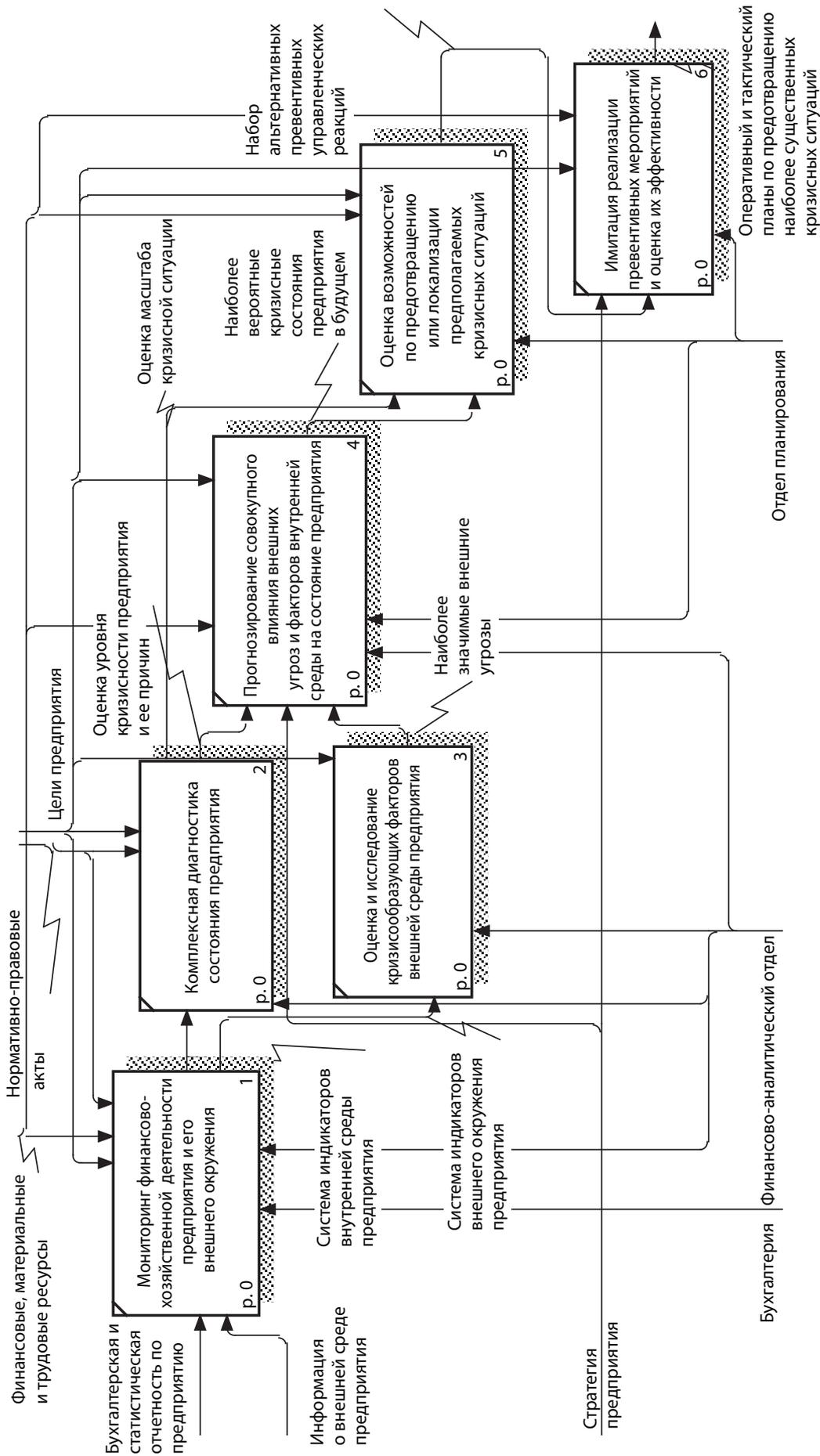


Рис. 2. Декомпозиция модели предупреждения кризисных ситуаций в финансово-хозяйственной деятельности предприятия

гнозирования учитываются факторы, оказывающие наибольшее влияние на финансовое развитие. Результатом реализации этой задачи является список наиболее вероятных кризисных ситуаций предприятия в будущем, на основе которого будут строиться превентивные действия его руководства.

В процессе реализации *пятой задачи* оценивается способность предприятий к нейтрализации либо частичной локализации финансового кризиса за счет внутреннего потенциала. Определяется как быстро и в каком объеме предприятие способно предупредить негативные факторы, создается предварительный список альтернативных управленческих реакций на возникающие кризисные ситуации, определяются критерии эффективности выбора превентивных действий и на основании этих критериев принимается решение относительно того или иного механизма предупреждения кризиса.

В *шестой задаче* осуществляется имитация реализации превентивных мероприятий, оценивается их эффективность по критерию достижения поставленных целей. Если результат удовлетворяет лицо принимающее решение, то формируется список оперативных и тактических мероприятий по предупреждению наиболее существенных кризисных ситуаций в деятельности предприятия.

Таким образом, представленная модель предупреждения кризисных ситуаций в финансово-хозяйственной деятельности предприятия направлена на

минимизацию негативных последствий от действия различных кризисных ситуаций в его финансово-хозяйственной деятельности, что обеспечивает стабильность финансово-хозяйственной системы предприятия в перспективе. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. **Бланк И. А.** Управление финансовой стабилизацией предприятия. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 496 с.
2. **Лігоненко Л. О.** Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія. – К., 2000. – 390 с.
3. **Пушкарь А. И., Тридед А. Н., Колос А. Л.** Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы: Научное издание. – Х.: ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.
4. **Гусаров Ю. В.** Управление: динамика неравновесности / Ю. В. Гусаров. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 382 с.
5. **Туленков Н. В.** Антикризисный менеджмент / Н. В. Туленков // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 19 – 25.
6. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура. Отв. ред. Г. А. Александров. – М. Изд-во Бек, 2002. – 544 с.
7. Механизмы и модели управления кризисными ситуациями: Монография / Под ред. Т. С. Клебановой. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2007. – 200 с.
8. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 432 с.