

АНТИКРИЗОВЕ РЕАГУВАННЯ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Запропоновано концепцію побудови системи антикризового управління на принципах проблемно орієнтованого підходу.

Аннотация. Предложена концепция построения системы антикризисного управления на принципах проблемно ориентированного подхода.

Annotation. The conception of constructing of the system of anticrisis management on the basis of principles of problem-oriented approach is offered.

Ключові слова: антикризове управління, банк антикризових програм, сценарій, проблемно орієнтований підхід, господарська політика.

Необхідно відокремити питання досягнення, підтримки, відновлення життєздатності підприємств від глобальних процесів його стратегічного розвитку, а підприємствам, які мають серйозні проблеми в області свого життєзабезпечення, направити свою увагу на першочергове вирішення антикризових завдань і тільки після зміцнення досягнутих економічних позицій переходити до здійснення генеральної лінії їхньої життєдіяльності. Для цього формується й використовується комплексна програма "Банк антикризових програм" (БАП), яка є необхідною регламентною основою стратегічного управління антикризовим процесом на підприємстві. Головна відмінність програми БАП від інших способів подолання неспроможності полягає в тому, що антикризове управління цими підприємствами реалізується за допомогою розробки й здійснення комплексу цільових антикризових програм.

Таке антикризове управління набуває чітко вираженої єдності завдань і способів досягнення заданих орієнтирів, ув'язування намічених рубежів з наявними ресурсами. Щоб сформулювати чітку й зрозумілу картину розвитку ситуації, необхідно звести в єдине ціле кілька етапів аналізу:

аналіз макросередовища – політичного, економічного, соціального й технологічного оточення;

аналіз конкурентного середовища за його п'ятьма основними складовими: покупці, постачальники, конкуренти всередині галузі, потенційні нові конкуренти, товари-замінники;

результати оцінки економічної спроможності підприємства.

Одержавши досить об'ємну інформацію про зовнішнє й внутрішнє середовища підприємства, її можна синтезувати методом створення сценаріїв.

Сценарій – це опис картини майбутнього, що складається з погоджених, логічно взаємопов'язаних подій і послідовності кроків, які з певною ймовірністю ведуть до прогнозованого кінцевого стану, тобто образу організації в майбутньому.

Один із таких сценаріїв використовується в роботі для побудови системи антикризового управління на принципах проблемно орієнтованого підходу (ПОП), сутність якого полягає в такому:

1. У забезпеченні постійної готовності та здатності підприємства до сприйняття, трансформації, взаємної адаптації антикризових нововведень у всіх сферах діяльності.

2. У створенні механізмів "прориву" кризової зони.

3. У розгортанні антикризових дій на основі методів сценарного моделювання, що забезпечують логічний взаємозв'язок пропозицій про шляхи розвитку стратегічного антикризового процесу з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Концепція ПОП дозволяє:

зосередити зусилля на вирішенні ключових антикризових проблем підприємства, що впливають із його філософії виживання, підприємницької політики й довгострокових намірів, сформульованих у місії підприємства;

створити стратегічну систему антикризового управління, що забезпечує перехід від "реактивного" до "планового" управління, побудованого на принципах випередження протиріч і проблем, що виникають у господарській системі.

Основне значення при написанні сценарію моделювання в рамках антикризового управління має виявлення основних факторів, а також визначення критеріїв, що дозволяють досягти поставленої мети.

Зміст і масштаби антикризових заходів на різних підприємствах можуть суттєво відрізнятися, але логіка кроків залишається для всіх постійною, а саме:

оцінка економічної спроможності підприємства і виявлення проблем, що виникли;

розробка системи цілей антикризових програм і визначення взаємозв'язків між ними;

розробка альтернативних варіантів заходів антикризових програм;

у рамках бізнес-плану оцінка альтернативних варіантів заходів антикризових програм;

вибір оптимального варіанта БАП;

побудова мережних моделей із вказівкою ресурсів та строків;

реалізація заходів БАП;

щоквартальне проведення моніторингу з метою виявлення можливості виникнення кризової ситуації і її своєчасне попередження за допомогою вживання превентивних заходів;

надання інформації про економічну спроможність підприємства й бізнес-плану оптимального варіанта заходів БАП кредиторам і інвесторам з метою залучення капіталу для реалізації наміченого.

Алгоритм реалізації господарської політики такий:

1. Визначення можливості реалізації програм своїми засобами.
2. Визначення ефекту від реалізації БАП і виявлення того, чи досягнуте головне завдання.
3. Здійснення оперативного контролю й регулювання створення й реалізації заходів БАП.

Результати оцінки економічної спроможності служать великою інформаційною базою для розробки механізму антикризового реагування на підприємстві з метою формування в нього економічного імунітету.