УДК 658.51

ОПЕРЕЖАЮЩЕЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Тактаров Н.Н.
Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева, Саранск

В статье исследованы некоторые проблемы опережающего антикризисного управления предприятием.

Существует два вида антикризисного управления предприятием – опережающее, направленное на предотвращение кризисной ситуации; и реактивное, которое реализуется при наличии уже имеющихся негативных последствий кризисной ситуации и направлено на ее стабилизацию, а также поиск путей повышения устойчивости деятельности предприятия.

Опережающее антикризисное управление основано на использовании средств и методов раннего обнаружения надвигающихся изменений внутренней и внешней среды. Система раннего обнаружения – это информационная часть системы опережающего антикризисного управления, с помощью которой высшее руководство предприятия получает данные о потенциальных опасностях, грозящих из внешней и внутренней среды, с целью принятия своевременных мер. Система раннего обнаружения должна предоставить информацию о состоянии и развитии событий и процессов во внутренней и внешней среде в тот момент, когда они начинают приобретать существенное значение для предприятия (в том числе, когда имеется лишь определенная вероятность появления событий и процессов), но еще не начали оказывать негативное влияние.

Система раннего обнаружения начинает утрачивать свое превентивное значение при наличии явного влияния событий и процессов внешней или внутренней среды на деятельность предприятия, т. е. когда происходит изменение значений показателей деятельности предприятия.

Следовательно, основной задачей опережающего антикризисного управления является своевременный сбор и анализ информации о показателях, характеризующих деятельность предприятия, о состоянии внешней и внутренней среды предприятия, направлении и скорости их возможных изменений. Еще более важно оценить возможные причины и последствия этих изменений.

Существуют три источника информации о надвигающейся угрозе:

изменения факторов внутренней среды,
изменения факторов внешней среды,
изменения значений показателей.

С одной стороны, необходимость непрерывного отслеживания изменений факторов внутренней и внешней среды связана с тем, что не всегда эти изменения непосредственно влияют на значения показателей. Отметим также, что достаточно сложно разработать такую систему показателей, которая бы сразу реагировала на любые изменения среды. Часто незначительные перемены можно обнаружить лишь при осуществлении постоянного мониторинга среды. С другой стороны, невозможно осуществлять наблюдение абсолютно за всеми изменениями факторов среды, тем более, что в этом не всегда имеется необходимость. Поэтому нередко сигналами об изменениях, происходящих во внутренней и внешней среде, являются изменения значений показателей. Наблюдение за изменениями значений показателей осуществляется также с целью выявления отклонений фактических значений показателей от их запланированных значений.

Выбор существенных факторов внутренней и внешней среды, а также показателей деятельности предприятия осуществляется исходя из его отраслевых, региональных и индивидуальных особенностей.

В условиях сложной, быстроизменяющейся и слабо предсказуемой среды предприятие вынуждено постоянно обновлять перечень факторов, за которыми следует осуществлять наблюдение. При этом в перечень должны включаться новые факторы внутренней и внешней среды, изменения которых могут оказать влияние на предприятие в будущем. Особенно важно обратить внимание на факторы, которые ранее отсутствовали. Кроме того, из перечня следует исключать факторы, которые перестали иметь существенное значение для предприятия.

При определении набора контролируемых показателей необходимо исходить из того, что деятельность предприятия не исчерпывается лишь финансовой областью, т.е. не следует ограничиваться лишь финансовыми показателями. В деятельности любого предприятия можно выделить, по крайней мере, четыре функциональные области: финансы, маркетинг (сбыт), производ-

ство, персонал. При оценке деятельности предприятия в каждой из этих областей могут использоваться не только количественные, но и качественные показатели. Достаточно широкий набор показателей, характеризующих разные функциональные области предприятия, необходим по той причине, что не все изменения внутренней и внешней среды влияют непосредственно на финансовые показатели. Ограничиться одними финансовыми параметрами можно лишь в том случае, если предприятие находиться в непосредственной близости от бифуркационного кризиса (выражающегося в глубоком нарушении всех сфер деятельности предприятия), при котором негативное влияние, происходящих изменений, уже начинает затрагивать финансовую сферу предприятия. Дело в том, что нефинансовые проблемы, при их несвоевременном решении в определенный момент, в итоге переходят в финансовую область.

Важную роль при сборе и обработке информации о факторах внутренней и внешней среды, а также показателях деятельности предприятия играет контроллинг, который представляет собой ориентированную на достижение целей предприятия систему информационно-аналитической и методической поддержки процессов планирования, контроля, регулирования и принятия управленческих решений.

Основной задачей контроллинга является выявление проблем, стоящих перед предприятием, и их решение до того, как они перерастут в кризис. Выполнение этой задачи связано с:

определением текущего состояния предприятия,

прогнозированием состояния предприятия в будущем,

заблаговременным определением причин отклонения значений контролируемых показателей,

обеспечением устойчивого развития предприятия при приближении к бифуркационному кризису,

выявлением слабых и "узких" мест деятельности организации.

Основополагающим элементом системы контроллинга является управленческий учет, выполняющий в этой системе информационную функцию. Главной задачей управленческого учета является представление в нужное время необходимой информации менеджерам.

Сбор информации не всегда позволяет полностью снять неопределенность относительно будущего развития факторов среды. В этом случае используется сценарное планирование [1, 2, 3], в котором разрабатывается несколько вариантов будущего развития (сценарии). Это состояние неопределенности может быть обусловлено, по меньшей мере, двумя обстоятельствами: неполнотой имеющейся информации и ограниченной способностью ее переработки лицами принимающими решения (средой принятия решений). Неопределенность может быть следующих четырех типов.

При первом типе неопределенности имеется сравнительно небольшое число возможных вариантов будущего развития фактора внешней или внутренней среды, причем вероятности появления этих вариантов известны. В общем случае при построении сценариев обычно учитываются все варианты будущего развития фактора. Но в принципе можно не рассматривать наименее вероятные варианты.

При втором типе неопределенности имеется достаточно большое количество возможных вариантов будущего развития фактора, а также функция распределения вероятностей этих вариантов. Ввиду того, что количество вариантов будущего развития фактора велико, возникает проблема определения числа и вида вариантов, которые будут положены в основу разработки сценариев. Но в силу того, что известна функция распределения вероятностей вариантов, в этом случае обычно выбирается небольшое число наиболее вероятных вариантов будущего развития фактора.

При третьем типе неопределенности известен лишь диапазон достаточно большого количества возможных вариантов будущего развития фактора (вероятности неизвестны). В этой ситуации отбор числа и вида вариантов осуществляется исходя из профессионального опыта менеджеров. Для этого можно предложить следующий упрощенный подход, при котором рассматриваются три варианта будущего развития фактора. Два из них расположены на границах диапазона, заключающего в себе возможные варианты будущего развития фактора, а один – в его середине. Один из пограничных вариантов называется оптимистическим, а другой – пессимистическим. Вариант, расположенный в середине, называется наиболее вероятным.

При четвертом типе неопределенности отсутствует информация о возможных вариантах будущего развития фактора. А иногда даже нет сведений о тех факторах, которые могут оказать влияние. В подобной ситуации необходимо продолжить сбор информации, до тех пор, пока неопределенность не перейдет в один из первых трех типов.

Первому и второму типу неопределенности обычно соответствуют факторы, которые имели место ранее, третьему и четвертому типу неопределенности – новые факторы.

При исследовании неопределенности факторов необходимо учитывать вероятность их появления, влияние на деятельность предприятия, неотложность реагирования на воздействие фактора.

Некоторые события или процессы могут существенно повлиять на деятельность предприятия, но вероятность их наступления может быть очень низкой, поэтому их можно не учитывать.

Если установлено, что влияние событий или процессов (независимо от их вероятности) на деятельность предприятия будет несущественным, то их можно не принимать во внимание при принятии управленческих решений.

Если период времени, по истечении которого ожидается наступление событий, больше чем период необходимый предприятию для принятия и реализации стратегических решений, то необходимо продолжить сбор информации о событиях.

Современное управление предприятием должно частично основываться на адаптации к изменяющимся факторам внешней и внутренней среды, а также на некотором целенаправленном воздействии на них. При этом высшее управление предприятием должно формировать собственный взгляд на желательное направление развития отдельных факторов среды. Речь идет о тех факторах, которые высшее управление предприятием может направить в нужное русло, обеспечивающее повышение устойчивости деятельности предприятия. В силу этого опережающее антикризисное управление является процессом построения желаемого будущего.

Факторы, влияющие на деятельность предприятия, можно разделить на следующие:

а) внешние факторы, отражающие ситуацию в мире, стране, регионе в целом и ее отраслевые особенности;

б) внутренние факторы, связанные с индивидуальными особенностями предприятия.

Несомненно, в большей степени управлению поддаются факторы внутренней среды. В свою очередь, факторы внешней среды подразделяются на факторы прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на деятельность предприятия. К этим факторам относятся поставщики, потребители и конкуренты. Факторы косвенного воздействия могут не оказывать прямого немедленного воздействия на деятельность предприятия, но в итоге опосредовано сказываются на ней. Сюда относятся следующие факторы: макроэкономические и мезоэкономические, социокультурные и политические, научно-технические и т.п. Факторы прямого воздействия более подвержены управляющему влиянию, чем факторы косвенного воздействия. Поэтому источником наибольшей угрозы для предприятия являются факторы косвенного воздействия, так как они обычно находятся за пределами управленческого контроля.

Применение сценарного планирования направлено на решение следующих трех основных проблем. Во-первых, на выявление существенных внутренних и внешних факторов развития рассматриваемого предприятия, в отношении которых имеется неопределенность. Во-вторых, на разработку качественно различных вариантов будущего развития. В-третьих, на исследование последствий реализации этих вариантов. Сценарное планирование позволяет снижать неопределенность и представлять ее в виде нескольких вариантов будущего развития.

Процедура разработки сценариев включает в себя несколько этапов.

На первом этапе устанавливаются цели, временной горизонт исследования, а также определяется начальное состояние предприятия.

На следующем этапе выявляются существенные, трудно управляемые факторы внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние в будущем на предприятие. Далее необходимо определить основные варианты развития факторов в будущем. Это осуществляется с учетом типа неопределенности. Затем на этом же этапе следует провести ранжирование всех факторов по степени вероятности их появления, влияния и неотложности, чтобы установить факторы которые будут учитываться при разработке сценариев. При выявлении степени влияния и неотложности факторов необходимо провести исследование взаимного воздействия вариантов развития факторов друг на друга при их одновременном сочетании. Возможны ситуации, когда появление определенных вариантов развития факторов по отдельности не оказывает существенного влияния на предприятие, или момент начала их влияния превышает временной горизонт исследования, а одновременное возникновение вариантов развития этих факторов является существенной угрозой для устойчивости функционирования предприятия.

На третьем этапе осуществляется разработка сценариев. Для этого необходимо определить те сочетания вариантов изменения факторов, которые могут реально существовать. Эти сочетания и образует общее множество сценариев.

На четвертом этапе определяются вероятности всех сценариев и выбирается небольшое число наиболее вероятных. При этом в ходе оценки вероятности каждого сценария необходимо учитывать вероятность возникновения определенного сочетания вариантов факторов.

На пятом этапе разрабатываются стратегиче-

ские и тактические мероприятия, которые должны реализовываться в рамках каждого сценария. На этом этапе следует также определить плановые значения показателей деятельности предприятия после реализации соответствующих определенному сценарию мероприятий.

Далее осуществляется постоянное наблюдение (мониторинг) за изменениями факторов внутренней и внешней среды, а также значениями показателей деятельности предприятия, чтобы заблаговременно определить, в направлении какого сценария развивается среда. Мониторинг также необходим для выявления новых, существенных факторов развития внешней и внутренней среды с целью изменения и дополнения сценариев и соответствующих им управленческих мероприятий.

В ходе реализации стратегических и тактических мероприятий, предусмотренных соответствующим сценарием, может оказаться, что фактические значения показателей значительно отклоняются от запланированных значений. В этой ситуации возможны следующие варианты действий: 1) корректировка существующих или разработка новых мероприятий, 2) изменение плановых значений показателей.

Следовательно, построение системы опережающего антикризисного управления предполагает, прежде всего, создание системы раннего обнаружения изменений факторов внешней и внутренней среды. Основная ответственность за сбор информации для системы раннего обнаружения должна возлагаться на службу контроллинга, которая обязана осуществлять решение этой задачи. Полученная информация используется для разработки стратегических и тактических мероприятий, направленных на предотвращение кризисных ситуаций. Эта информация не всегда может устранить полностью неопределенность относительно будущего развития. Поэтому весьма важным элементом системы опережающего антикризисного управления является применение сценарного планирования. В том случае, когда используемые предприятием методы снижения неопределенности (раннее обнаружение и сценарное планирование) не обеспечивают принятие правильных управленческих решений, предприятие вынуждено перейти от опережающего антикризисного управления к реактивному.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 514 с.

2. Попов С.А. Сценарное планирование в системе стратегического менеджмента // Консультант директора. 2001. № 25. С. 16

3. Рассел Л. Акофф Планирование будущего корпорации. Пер. с английскоко языка. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.

Anticipative crisis management

Taktarov N.N.

In the article had been investigated same problems of the anticipative crisis management.