

9.3 Modern innovative concept of controlling anti-crisis cost-oriented management of the enterprise

Останні події в світі показали кризу управлінських теорій 20-го століття. Підприємства стали беззахисними вертикально й горизонтально перед нинішніми різновекторними зовнішніми та внутрішніми викликами. Має місце відсутність взаємної допомоги й державної підтримки. Особливо це торкається малого й середнього бізнесу, для якого виходом може бути збільшення своїх розмірів і формування різних угруповань(компаній, холдингів, кластерів.....).

Необхідність появи на сучасних підприємствах контролінгу в літературі пояснюється наступними факторами: 1) підвищення нестабільності зовнішнього середовища обумовлює необхідність збільшення швидкості реакції на його зміну і підвищення гнучкості управління підприємством; 2) ускладнення систем управління підприємством потребує механізму координації в середині системи управління; 3) інформаційний бум при недостатчі релевантної інформації потребує побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління; 4) збільшення кількості змінних, на основі яких приймаються управлінські рішення; 5) зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; 6) потреба в безперервному моніторингу змін, які проходять в зовнішньому і внутрішньому середовищах; 7) загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних галузей знань і людської діяльності [480, с.68].

На нашу думку, сьогодні немає більш ефективного й одночасно об'єднуючого функціонально й інструментарно управлінського підходу в порівнянні з контролінговою концепцією, яка має наступні ознаки: 1) включає оперативний і стратегічний інтервали; 2) має постійну інноваційність внаслідок застосування новітніх підходів і інструментів в управлінській діяльності; 3)здійснює економічне управління підприємством; 4) враховує економічні інтереси учасників створення й реалізації певної продукції; 5) охоплює всі сторони діяльності підприємства; 6) націлена на майбутній розвиток підприємства; 7) забезпечує безперервний розвиток підприємства; 8)

використовує прозорий облік; 9) дозволяє оцінювати й максимізувати вартість компанії; 10) дозволяє управляти компанією в режимі он-лайн; 11) має не фрагментарний характер на підприємстві.

Аналіз літературних джерел щодо еволюції концепцій контролінгу (орієнтованих на систему обліку, управлінську інформаційну систему, систему управління) дозволяє відмітити таку рису цього процесу як еволюційна орієнтація на охоплення цим терміном всієї діяльності підприємства, яка оцінюється монетарними та фізичними показниками виміру. Іншими словами, цей термін охоплює оцінку не тільки фінансової а в цілому економічної діяльності підприємства. Оскільки контролінг активізує усі функції менеджменту з використанням управлінської інформації і пропонує варіанти своєчасних управлінських рішень, можна характеризувати управління як контролінговий менеджмент (стратегічний та оперативний). Безперервний моніторинг за діяльністю всіх підрозділів підприємства з метою своєчасного виявлення відхилень реальних індикаторів від планових та розробки заходів для усунення причин цього відхилення характеризує «оперативне» управління або управління в режимі он-лайн. Функціонування фірми з урахуванням актуалізованого контенту контролінгу та формату його здійснення являється основою для забезпечення її стійкого економічного розвитку й недопущення попадання в кризову зону. В цьому сенсі можна констатувати, що за допомогою контролінгового менеджменту здійснюється сьогодні випереджальне як загальне, так і антикризове управління підприємством [480, с.68-69].

Контролінговий менеджмент – це реальне практичне управління, направлене на забезпечення тенденцій стійкого економічного довгострокового розвитку фірми згідно з її метою, планом або прогнозом, своєчасне виявлення та ліквідацію вузьких місць та відхилень фактичних показників від планових й перманентне пеленгування сигналів щодо можливих кризових явищ [480, С.548]. Він здійснює моніторинг за всіма функціями управління та структурними підрозділами підприємства. Єдина умова функціонування контролінгового менеджменту – наявність і прозорість інформації на всіх рівнях її формування,

обробки та агрегування з метою представлення релевантного документу для керівництва й топ-менеджерів фірми. До цього можна додати відповідальність служби контролінгу за правильне використання методичної бази [480, с.69].

Функціонування підприємств в нинішніх умовах пандемії, динамізму та невизначеності зовнішніх умов, перманентних і непередбачуваних кризових явищ обумовлюють необхідність доопрацювання теоретичних положень щодо трактування усіх основних економічних термінів і, зокрема, елементів антикризового управління. Необхідність вдосконалення термінології антикризового управління в нинішніх умовах обумовлена відсутністю будь-якої закономірності виникнення різного роду непередбачених кризових явищ в соціально-економічних системах, в тому числі й на підприємствах харчової промисловості, які мають також циклічний характер.

На думку Туленкова М.В., будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій [481]. Це уже перший сигнал до придання класичному управлінню ознаки безперервного антикризового управління. І це твердження з'явилося ще в той період, коли мали місце певні закономірності в економічному розвитку країн і підприємств. Коротков Є.М. акцентує увагу на те, що необхідність застосування перманентного антикризового управління визивається проявами сильного загострення протиріч [482].

Пізніше Лігоненко Л.О. відмічає, що під антикризовим управлінням необхідно розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану їх усунення, а також стагнації розвитку господарюючого суб'єкта впродовж усього періоду його функціонування[483].

Еволюційно в останні роки в літературних джерелах має місце асоціювання поняття антикризового управління з різновидом стратегічного менеджменту. Так, Шатрова А.В. відзначає, що поняття антикризового управління й стратегічного менеджменту є однопорядковими дефініціями й вони спрямовані на стійкий розвиток підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі: обидва базуються на діагностиці й моніторингу економічного й

фінансового стану підприємства, на вивченні його зовнішнього й внутрішнього середовища. Але одночасно антикризове управління й стратегічний менеджмент є самостійні категорії. Вони мають свої цілі, завдання й сфери застосування [484]. До сьогодні стратегічний менеджмент практично не розглядає ситуації щодо виходу підприємства з кризового стану, а тим більше – з його ліквідацією. Він може нині розглядатися, на думку окремих науковців, в якості «початкового пункту» і як «ядра» антикризового управління. А саме антикризове управління розглядається як більш широка економічна категорія, що включає значно більший спектр економічних відносин в порівнянні зі стратегічним менеджментом [485]. Таке бачення характерно для класичного менеджменту з його стратегічним і оперативним напрямками. Відзначимо, що при безперервності антикризового управління частина стратегічного менеджменту зміщується в сторону превентивного антикризового управління, де будуть враховуватися окремі варіанти вирішення проблеми виходу з можливої появи кризової ситуації або її ліквідації.

З урахуванням проведеного аналізу великої кількості наукових джерел та авторських суджень можна визначити сьогоденнє поняття антикризового управління підприємством, як: «перманентне стеження за ознаками можливої появи тенденції наближення до кризової ситуації та формування й реалізація відповідних управлінських рішень в умовах підвищеного ризику й невизначеності, часових та ресурсних обмежень в окремі періоди, фінансових та інтелектуальних витрат на відновлення життєздатності підприємства й недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання» [486, с.176-177]. Таке наповнення цього терміну має свої відмінні особливості: 1) враховує внутрішні складові й зовнішні чинники впливу на діяльність підприємства, які можуть бути враховані за допомогою зовнішнього моніторингу; 2) включає фінансові й не фінансові показники діяльності підприємства; 3) уможлиблює в значній мірі адаптацію та гнучкість підприємства й здатність його до реагування на слабкі сигнали мінливого зовнішнього середовища; 4) дозволяє оцінювати

ефективність менеджменту; 5) включає інтелектуальний капітал в процес антикризового управління[486, с.177].

Еволюційний аналіз наукових джерел по антикризовому управлінню дозволяє виокремити необхідність урахування й розширення його аспектів в сучасний період: 1) більша орієнтація на стратегічне управління та необхідність вдосконалення його інформаційно-методичної бази; 2) врахування передкризових компонентів та вдосконалення моделей розрахунку фінансової стійкості підприємства та оцінювання його банкрутства; 3) приділення значної уваги контролінгу як всеохоплюючій управлінській функції й інструментарію антикризового управління; 4) застосування інноваційних методів для оцінки фінансового стану підприємства з урахуванням національних, галузевих й статусних особливостей підприємств; 5) урахування необхідності гармонізації інтересів і поведінки всіх учасників створення, виготовлення й реалізації продукції компанії; 6) зміщення акценту в сторону розширеного бачення антикризового управління з наповнення цього терміну такими аспектами як превентивне антикризове управління, вартісно-орієнтоване управління, контролінгове антикризове управління [487, с.60].

Різні еволюційні визначення антикризового управління залежать від наявності складових ознак антикризовості у менеджменті підприємства на певний період. Сьогодні такими першочерговими складовими мають бути: 1) Наявність вартісно-орієнтованого управління й ступінь його впровадження і сприйняття колективом і віддзеркалення результатів діяльності в офіційних документах. 2) Інноваційна діяльність підприємства та її реальна результативність. 3) Застосування контролінгу в управлінській діяльності на оперативному й стратегічному рівнях з урахуванням ступеню сприйняття його топ-менеджерами, менеджерами й працівниками підрозділів, а також розповсюдження його на всі сфери господарської діяльності. 4) Використання безперервного антикризового менеджменту, тобто перехід від класичного до антикризового управління.

Якщо бути більш конкретним і категоричним в цьому відношенні, то можна констатувати ту обставину, що сьогодення ситуація зумовлює термінову необхідність зміщення акцентів стосовно управління підприємством, а саме перехід від: 1) епізодичного до безперервного або постійного антикризового менеджменту; 2) часткового або фрагментарного до всеохоплюючого контролінгу; 3) вільної або точкової до обов'язкової й масштабної інноваційності; 4) прибуткової до вартісної оцінки результативності підприємства.

Постійний інноваційний розвиток нинішнього підприємства або його інноваційність необхідна для: 1) Виживання й підвищення конкурентоспроможності продукції. 2) Можливого входження в окреме економічне угруповання (акціонерне об'єднання, корпорацію, кластер...), яке має певну національну структуру і взаємовідносини з іноземними компаніями. 3) Створення національного економічного угруповання на інноваційній основі з подальшим його ростом і виходом на зарубіжні ринки. 4) Формування підприємством при входженні в будь-яке економічне об'єднання інноваційності для своєї профільної продукції і для корпоративного або кластерного замовлення.

Контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління на інноваційній основі вимагає сучасність, оскільки в нинішніх умовах великі підприємства з різноаспектною діяльністю будують свою стратегію відповідно до середовища існування з урахуванням низки фінансових і не фінансових факторів впливу на діяльність відповідно до місії їх створення. Для антикризового управління збільшення вартості підприємства дає можливість маневрувати складовими бізнесових напрямків з метою вирішення конкретних проблем для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності виробництва. В цьому сенсі для оцінювання стабільності розвитку сучасних підприємств і використовується вартість в якості агрегованого показника з

погляду незалежного оцінювача або потенційного користувача результатів оцінювання. [488, с. 129].

На вітчизняних підприємствах вартісно-орієнтоване управління не набуло широкого розповсюдження, оскільки поки ще немає ніякої нормативної бази по цьому питанню а персонал відповідних служб не підготовлений для переходу на таку систему. До того ж і самі керівники різних рівнів управління ще не прониклися необхідністю змінювати звичайний варіант одержання управлінської інформації. Крім того, в Україні через недостатню розвинутість фондового ринку управління компаніями з позиції вартості не є популярним. Однак реалії сьогодення й завтрашнього дня все ж таки дають можливість сподіватися, що фондовий ринок в найближчий час уже не буде лише інструментом для спекуляцій а стане джерелом довгострокового капіталу та індикатором для оцінювання вартості компанії. Сьогодні спостерігається значний інтерес з боку як науковців так і практиків до показників вартісно-орієнтованого управління, про що свідчить уже велика кількість публікацій в наукових, ділових виданнях та на сайтах з управлінської тематики. Оцінка та прогнозування результатів діяльності компанії та її потенціалу на базі вартісно-орієнтованих показників покликані забезпечити розуміння бізнесу, яке менеджмент вітчизняних компаній повинен навчитися використовувати для підвищення ефективності своєї діяльності й результативності трудового колективу. [488,с.129-130].

Сучасна економічна теорія направлена на відображення нового економічного мислення сьогодення й обґрунтовує необхідність переходу від концепції оцінювання ефективності управління за допомогою прибутку й рентабельності до впровадження концепції вартісно-орієнтованого управління на підприємствах з метою їх успішного довгострокового функціонування. Іншими словами це означає, що метою сучасного менеджменту наряду зі зростанням фізичних обсягів виробництва та прибутку першочерговою стає максимізація ринкової вартості підприємства, як база підвищення рівня

добробуту його власників і працівників. Це обумовлюється тим, що в умовах непередбачуваного, мінливого та конкурентного оточення традиційні способи інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень стають не ефективними й затрудняють досягнення заданих цілей. Недостатнім є аналіз вартості підприємства на базі лише минулої та поточної інформації. Необхідно прогнозувати також сценарій майбутніх ефективних шляхів зростання вартості компанії. Маючи таку інформацію, вартісно-орієнтоване антикризове управління може спрямувати свої дії на створення вартості, де основним пріоритетом буде майбутній фінансовий результат компанії та сподівання інвесторів. Сьогодні концепцію вартісно-орієнтованого управління можна розглядати в якості інноваційного управлінського інструменту або, за думками окремих науковців, новітнього стандарту корпоративного менеджменту. Впровадження вартісно-орієнтованого антикризового управління як інноваційного управлінського інструменту є актуальним для усіх організаційних форм підприємств. Зростання вартості підприємства підвищує також його конкурентоспроможність. [487,с.60-61].

Імплементація вартісно-орієнтованого підходу в управлінні підприємством неможлива без використання інструментів контролінгу, завданням якого є інформаційне забезпечення та координація прийняття тих управлінських рішень, що сприятимуть максимізації вартості компанії. Можна стверджувати, що актуалізований контролінг в системі вартісно-орієнтованого управління – це система методів та інструментів забезпечення перманентної підтримки прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень і розробки відповідних заходів а також постійного пеленгування службами контролінгу появи ознак кризової ситуації та своєчасного їх усунення. Приймаючи до уваги актуалізовану дефініцію контролінгу та особливості його концептуальної еволюції, можна дати визначення контролінгового антикризового менеджменту як «реальне практичне управління, направлене на забезпечення тенденцій стійкого економічного довгострокового розвитку фірми згідно з її метою, планом або прогнозом, своєчасне виявлення та ліквідацію вузьких місць та відхилень

фактичних показників від планових й перманентне пеленгування різних сигналів щодо можливих кризових явищ для своєчасного впровадження відповідних управлінських заходів» [487, с.63].

З урахуванням вище викладеного, проаналізованих наукових джерел й авторських досліджень і наробок можна представити сьогоднішнє бачення контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління підприємством (рис.1). Представлений на рисунку сучасний варіант такого контролінгового управління може функціонувати з максимальною ефективністю лише при наявності таких його монолітних компонентів як: вартісно-орієнтоване управління, контролінговий антикризовий менеджмент і превентивне динамічне антикризове управління. Між цими компонентами мають місце тісні зв'язки управлінського, організаційного, методичного й інструментарного характеру а також оперативного й стратегічного напрямків.

В цій концепції ураховані сучасні тенденції щодо місії самого підприємства в бізнесовому просторі. При такому управлінні досягається гармонізація економічних інтересів учасників створення, виготовлення та реалізації продукції а також можливість продукування корпоративних цінностей. Вся діяльність менеджменту компанії забезпечується необхідним новітнім інструментарієм для оперативної й прогностної оцінки ситуації й своєчасної реакції на різні виклики зовнішнього й внутрішнього характеру. Перспективними елементами такої концепції можуть бути укрупнення підприємств через входження їх в різні об'єднання (акціонерні компанії, корпорації, кластери) з метою підвищення конкурентоспроможності продукції й виходу на міжнародні ринки.

Висновки:

1) В нинішніх умовах турбулентності зовнішнього середовища на фоні пандемії й відсутності закономірностей в економічних явищах основними

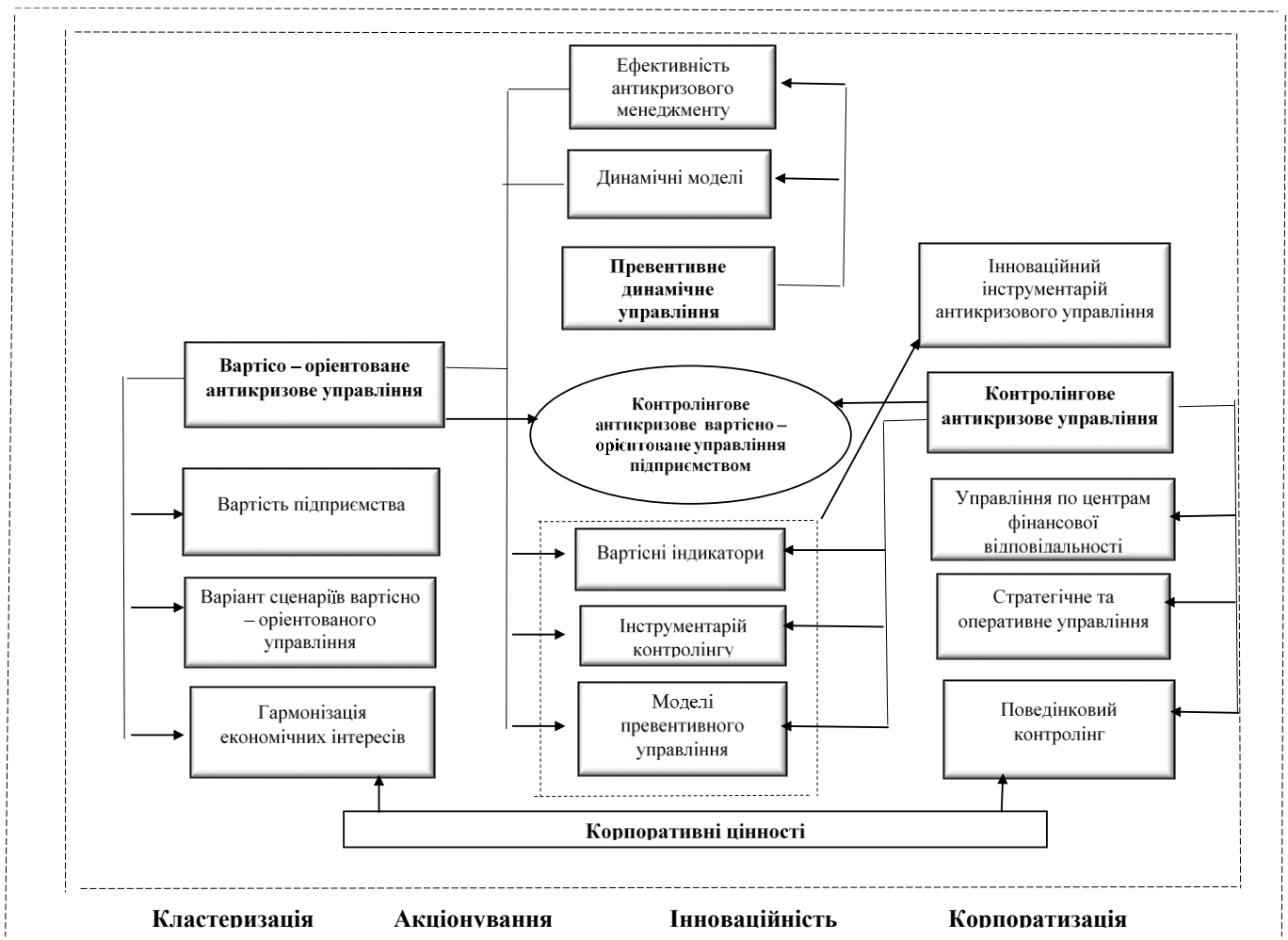


Рис. 1. Контролінгове антикризове вартісно-орієнтоване управління підприємством

постулатами для менеджменту підприємства повинні бути: 1) всеохоплюючий контролінговий менеджмент в розвиток фінансового контролінгу; 2) перманентне антикризове управління замість традиційного або класичного управління; 3) вартісно-орієнтоване управління з використанням вартісних показників для максимізації вартості компанії замість показників прибутковості; 4) постійний інноваційний розвиток компанії в умовах конкуренції; 5) включення окремих підприємств у різні економічні об'єднання.

2) При наявності цих постулатів ефективність контролінгового антикризового вартісно-орієнтованого управління буде максимальною, оскільки: 1) враховуються практично всі зовнішні і внутрішні фактори сьогодення; 2) задіяні мотиваційні важелі для збільшення вартості підприємства; 3) прийняті до уваги економічні інтереси стейкхолдерів-учасників створення, виготовлення й реалізації продукції; 4) забезпечується інноваційний розвиток

підприємств; 5) надається можливість створення або входження окремих підприємств в компанії, корпорації, кластери з метою збільшення їх розмірів і підвищення тим самим конкурентоспроможності; 5) створюються можливості для формування корпоративних цінностей.